

# TERMES DE REFERENCE POUR L'ÉVALUATION EXTERNE FINALE DU PROJET « DEVELOPPEMENT RURAL INTEGRE AU MAROC »

*Projet DRIM, composé de 3 phases triennales couvrant la période 2015-2023*

## I. Présentation de Migrations & Développement

Migrations & Développement (M&D) est une association franco-marocaine de droit français, créée en 1986 par des migrant·e·s pour mener des actions de développement dans les villages de leur région d'origine, l'Atlas et l'Anti-Atlas marocains, frappée par une sécheresse sévère depuis le milieu des années 1970. L'association a structuré une méthode d'intervention entre Marseille, Taliouine, Tiznit et Agadir, principalement dans la région Souss Massa et ses zones limitrophes. M&D a progressivement évolué d'association de développement vers une association d'appui au développement, en assurant la fonction d'animation et d'accompagnement des acteurs et actrices du territoire, sur la base d'un soutien aux initiatives issues des énergies locales. Ainsi, M&D se positionne comme « catalyseur » afin de stimuler les dynamiques territoriales et de contribuer aux transformations sociales. Une attention particulière est portée aux jeunes et aux femmes, comme acteurs et actrices clés du changement. Aussi, l'approche de M&D vise à mutualiser les capacités et compétences des acteurs et actrices du territoire en s'associant à divers types de partenaires, de la société civile aux institutions publiques.

La valeur ajoutée de M&D réside dans son approche intégrée qui se décline en deux volets :

- (i) sa **capacité à agir sur plusieurs thématiques complémentaires du développement territorial et à encourager les initiatives multisectorielles** : agroécologie, gouvernance locale, etc.
- (ii) sa **capacité à faire dialoguer différents types d'acteurs et actrices** : Régions, Provinces, Communes, société civile, migrant·e·s, villageois·e·s, structures économiques, administrations, chercheur·e·s, etc.

Ce double positionnement (thématique et par acteurs/actrices) permet de faire émerger des **solutions innovantes et durables adaptées à la zone d'intervention**.

- **Budget annuel** de l'association M&D : 2 007 894 € (2022)
- **M&D est dirigé** par un Conseil d'Administration, composé de 15 membres, et par une direction bicéphale franco-marocaine.
- **Basée sur les deux rives de la Méditerranée**, en 2023 l'équipe M&D représente 37 équivalents temps plein (4 pour l'équipe France, 33 au Maroc, répartis entre Taliouine, Agadir et Tiznit), organisée comme suit :
  - ◆ **Pole ADE** – Agriculture Durable & Environnement
  - ◆ **Pole MS** – Mobilités & Solidarités
  - ◆ **Pole GAT** – Gouvernance & Animation Territoriale
  - ◆ **Pole ACE** – Apprentissages, Communication pour le Changement & Essaimage

L'équipe M&D compte également **2 services transversaux et supports** :

- ◆ Service Administratif et Financier
- ◆ Service Communication

## II. Présentation du projet DRIM

### A. Contexte et enjeux

Les principaux enjeux auxquels le projet a souhaité répondre étaient étroitement liés à :

- 1/ Des inégalités socio-économiques accentuées par la vulnérabilité des populations face aux changements climatiques.

- 2/ L'exercice encore fragile de la démocratie participative au niveau des territoires.
- 3/ La difficile inclusion des jeunes et des femmes dans les processus de développement.

## B. Un projet en 3 phases

Le projet « Développement Rural Intégré au Maroc », localisé au Maroc (Région Souss-Massa et zones limitrophes) et en France, s'est composé de 3 phases de 3 ans découpées comme suit :

### - Phase 1 - DRIM 1 : 2015 -2017

Budget total de 2 079 027 €, dont 900 000 € de contribution de l'AFD

- ◆ **Objectif global** : Amélioration du niveau et des conditions de vie des populations rurales pauvres de la zone de montagne de la Région Souss Massa Drâa dans une optique de développement local durable.
- ◆ **Objectifs spécifiques (OS)** :
  - OS 1. Développer l'Economie Sociale et Solidaire ;
  - OS 2. Préserver l'environnement, améliorer l'accès aux infrastructures sociales ;
  - OS 3. Améliorer la gouvernance, renforcer les capacités des acteurs locaux ;
  - OS 4. Renforcer l'éducation au développement et la solidarité internationale ;
  - OS 5. Renforcer M&D, améliorer ses méthodes de travail et son ouverture vers l'extérieur

### - Phase 2 - DRIM 2 : 2018 -2020

Budget total de 1 967 025 €, dont 837 000 € de contribution de l'AFD

- ◆ **Objectif global** : Promouvoir un développement durable basé sur le renforcement, la mise en synergie des acteurs locaux et actrices locales avec la valorisation des ressources territoriales.
- ◆ **Objectifs spécifiques** :
  - OS 1. Accompagner la mise en place d'une dynamique économique adaptée aux enjeux climatiques du territoire ;
  - OS 2. Favoriser la mise en place d'une gouvernance territoriale inclusive basée sur la participation citoyenne et la concertation ;
  - OS 3. Encourager la transmission et la mise en pratique de savoir-faire et expériences entre territoires.

### - Phase 3 - DRIM 3 : 2021-2023

Budget total de 1 727 488 €, dont 950 000 € de contribution de l'AFD

- ◆ **Objectif général** : Soutenir un développement durable et inclusif en synergie avec les politiques publiques, en accompagnant les changements sociaux à l'échelle de la région Souss-Massa et de ses zones limitrophes.
- ◆ **Objectifs spécifiques** :
  - OS 1. Renforcer les conditions de participation de la société civile dans le dialogue avec les pouvoirs publics en faveur d'un développement local inclusif
  - OS 2. Promouvoir des pratiques et des processus de production respectueux de l'environnement en faveur d'un développement local durable
  - OS 3. Produire de la connaissance et diffuser les innovations sociales favorisant un développement durable et inclusif selon un processus formalisé de capitalisation et d'essaiage via les acteurs et actrices des territoires

## C. Focus sur la phase 3

La 3<sup>ème</sup> phase du projet DRIM s'est inscrit dans la continuité des 2 précédentes. En ce sens, cette 3<sup>ème</sup> phase triennale vise à conforter les bases d'une société plus égalitaire, offrant des conditions

de vie meilleures et un développement local durable. Elle vise l'émergence d'une dynamique locale de changement social en faveur d'un développement local inclusif et durable, adapté aux effets du changement climatique et aux potentiels des acteurs et actrices du territoire (en particulier les jeunes et les femmes).

<b>Localisation : Maroc – Région Souss-Massa – et France</b>	
<b>Logique d'Intervention – DRIM 3</b>	<b>Indicateurs</b>
<b>OS1. Renforcer les conditions de la participation de la société civile dans le dialogue avec les pouvoirs publics en faveur d'un développement local inclusif</b>	<b>Les dynamiques de la société civile accompagnées contribuent activement au dialogue démocratique local aux 3 échelons territoriaux.</b>
R1.1. Les OSC ont renforcé leurs capacités d'agir et d'influence dans le débat public et dans l'engagement citoyen	<p><u>Principaux indicateurs de suivi des activités :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 12 réunions trimestrielles et 3 séminaires annuels des 2 collectifs d'OSC régionaux sont organisés</li> <li>- 39 membres d'OSC (dont 15 de jeunes) sont formés aux techniques et outils de sensibilisation à l'égalité F-H</li> </ul> <p><u>Principaux indicateurs de résultats prévus :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 collectifs d'OSC participent activement aux espaces de dialogue politique et institutionnel à l'échelle régionale</li> <li>- 15 OSC diffusent des principes d'égalité F-H auprès d'un public large sur les territoires</li> </ul>
R1.2. Les Collectivités territoriales sont accompagnées dans la mise en place d'outils et de mécanismes de participation et de développement inclusifs	<p><u>Principaux indicateurs de suivi des activités :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 18 élu.e.s et fonctionnaires de CP ont renforcé leurs capacités en planification territoriale inclusive</li> <li>- 3 Conseils Provinciaux/préfectoraux ont élaboré un Budget Sensible au Genre</li> </ul> <p><u>Principaux indicateurs de résultats prévus :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 Conseils Provinciaux/préfectoraux ont élaboré une feuille de route pour l'égalité F-H</li> <li>- 3 Conseils Provinciaux/préfectoraux ont intégré des marqueurs sensibles aux jeunes et à l'environnement dans leur Plan de Développement (2022-2028)</li> </ul>
R1.3. Des initiatives de développement local favorisant la convergence entre OSC et Collectivités territoriales sont accompagnées	<p><u>Principaux indicateurs de suivi des activités :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 appel à projets en soutien à des initiatives citoyennes pour favoriser l'insertion des jeunes est lancé chaque année</li> <li>- 27 projets en faveur des jeunes, portés par des OSC de jeunes et 3 CT sont soutenues</li> </ul> <p><u>Principaux indicateurs de résultats prévus :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 Communes ont élaboré leur PAC en concertation avec la société civile</li> </ul>

	- Au moins 3 Collectivités territoriales ont intégré la participation des jeunes dans leurs politiques locales
<b>OS2. Promouvoir des pratiques et des processus de production respectueux de l'environnement en faveur d'un développement local durable</b>	<b>La transition écologique est amorcée et vectrice d'autonomisation des exploitations agricoles.</b>
R2.1. La sécurisation et la préservation des ressources hydriques favorisent le développement d'une agriculture durable et raisonnée	<p><u>Principaux indicateurs de suivi des activités :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 4 sites ont un accès sécurisé à l'eau d'irrigation</li> <li>- 4 associations locales sont formées à la gestion durable des équipements</li> </ul> <p><u>Principaux indicateurs de résultats prévus :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1280 personnes bénéficient d'un accès sécurisé et durable aux ressources hydriques</li> </ul>
R2.2. Les capacités des agriculteur.trice.s sont renforcées par la pratique de méthodes de production respectueuses de l'environnement et vectrices d'autonomisation des exploitations	<p><u>Principaux indicateurs de suivi des activités :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 plan de formation en agroécologie adapté à chaque (4) site est élaboré</li> <li>- 75 agriculteurs et agricultrices (dont au moins 40 femmes) sont formé.e.s et accompagné.e.s à la pratique de l'agroécologie et à la commercialisation des produits</li> </ul> <p><u>Principaux indicateurs de résultats prévus :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 30 exploitants accompagnés sont labélisés par le Système de Participation Garantie (SPG), soit 50% des 75 agriculteurs et agricultrices formés (pratiques d'agroécologie et gestion des parcelles)</li> <li>- 2 circuits courts d'alimentation territorialisés et durables sont expérimentés</li> </ul>
R2.3. Les acteur.rices, en particulier les jeunes, sont accompagnés dans la compréhension des enjeux environnementaux en France et au Maroc	<p><u>Principaux indicateurs de suivi des activités :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 120 jeunes sensibilisés au enjeux environnementaux chaque année</li> <li>- 20 jeunes accompagnés au montage de projets sensibles à l'environnement</li> </ul> <p><u>Principaux indicateurs de résultats prévus :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 projets de solidarité internationale portés par des jeunes en faveur de l'environnement sont réalisés</li> <li>- M&amp;D est reconnu comme acteur.rices d'éducation populaire (agrément Jeunesse Education Population)</li> </ul>
<b>OS3. Produire de la connaissance et diffuser les innovations sociales favorisant un développement durable et inclusif selon un processus formalisé de capitalisation et d'essaimage via les acteurs et actrices des territoires</b>	<b>Une ingénierie de la production des connaissances et de l'essaimage selon un principe de différenciation entre les secteurs est élaborée et appliquée.</b>

<p>R3.1. Les pratiques d'accompagnement des acteur·rices du territoire sont capitalisées et les innovations sociales et environnementales sont essaimées</p>	<p><u>Principaux indicateurs de suivi des activités :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 cartographie des pôles d'excellence à capitaliser est réalisée</li> <li>- 3 travaux de capitalisation des pratiques et savoir-faire de M&amp;D sont réalisés et diffusés, selon une stratégie d'essaimage formalisée</li> </ul> <p><u>Principaux indicateurs de résultats prévus :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un manuel de production et gestion des connaissances M&amp;D est développé et diffusé</li> <li>- La stratégie d'intervention globale M&amp;D, à travers la mise en place progressive d'une dynamique territoriale pluri-acteur·rices et multi-scalaire, est formalisée et communiquée</li> </ul>
<p>R3.2. Des mécanismes de production et de diffusion de connaissances avec les organisations de la société civile sont testés et mis en place</p>	<p><u>Principaux indicateurs de suivi des activités :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 rapports thématiques de la Dynamique Civile S&amp;E PP sont produits et diffusés</li> <li>- 1 étude sur les jeunes en milieu rural est produite par la Coordination Régionale des Jeunes et diffusée</li> <li>- 1 étude sur les dynamiques de genre est réalisée et mobilisée dans la définition de la démarche d'intégration du genre dans les projets</li> <li>- 1 application de collecte de données sur les discriminations basées sur le genre en milieu rural est développée et mise à disposition des OSC spécialisées sur les Droits des femmes</li> </ul> <p><u>Principaux indicateurs de résultats prévus :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une stratégie pour l'intégration du genre dans les pratiques de M&amp;D au service du changement social est définie</li> <li>- Une stratégie d'essaimage est définie par M&amp;D</li> </ul>
<p>R3.3. Des espaces de diffusion des pratiques agroécologiques en tant qu'approche inclusive de stratégie d'adaptation aux changements climatiques sont mis en place</p>	<p><u>Principaux indicateurs de suivi des activités :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 ateliers de diffusion des pratiques agroécologiques sont animés par des vulgarisateurs locaux formés et engagés dans la transition écologique</li> <li>- 3 visites/ateliers d'échanges nationale ou internationales sont organisées</li> </ul> <p><u>Principaux indicateurs de résultats prévus :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 centre de formation, de partage et de diffusion des pratiques d'agroécologie (partage, diffusion des connaissances, formation) est fonctionnel à Arbâa Sahel</li> </ul>
<p><b>Les indicateurs d'impacts portent sur la dynamique locale de changement social :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Les innovations sociales et économiques (en agroécologie, entrepreneuriat des jeunes, etc.) sont capitalisées et diffusées à d'autres acteurs territoriaux et actrices territoriales ;</li> </ul>	

- ii. La démocratie participative a progressé au sein de la zone d'intervention et est mise en œuvre par les acteurs et actrices institutionnel-le-s et non-étatiques.

**Les changements profonds attendus à plus long terme seront observables sur :**

- La revalorisation de l'image du milieu rural, notamment pour les jeunes (déconstruction des stéréotypes),
- La réduction des inégalités entre hommes et femmes : reconnaissance du rôle social des femmes et promotion de la masculinité positive (réduction des facteurs de vulnérabilité),
- L'adaptation des modes de vie aux enjeux environnementaux (amélioration des conditions de vie),
- La possibilité d'effectuer ses choix de vie dans le respect de son environnement (réduction de la mobilité contrainte).

**Principaux bénéficiaires visés en phase 3**

*Bénéficiaires direct-e-s concerné-e-s par au moins une action du projet* : au moins 7 435 personnes uniques ciblées, parmi lesquelles : 111 membres d'OSC formé-e-s et/ou accompagné-e-s dans le montage de projets, la participation et l'évaluation citoyenne et/ou la sensibilisation à l'égalité F-H ; 5 895 personnes sensibilisées à l'égalité F-H ou aux enjeux environnementaux ; 54 élu-e-s et fonctionnaires accompagné-e-s et/ou formé-e-s aux instruments de la démocratie participative, aux approches inclusives et/ou durables et/ou au montage de projets ; 1 280 villageois-e-s ayant un accès sécurisé à l'eau d'irrigation ; 20 membres d'associations locales de gestion de l'eau formé-e-s à l'utilisation raisonnée des ressources hydriques ; 75 agriculteurs et agricultrices formé-e-s aux techniques de production agroécologique.

*Bénéficiaires indirect-e-s* : 1 727 508 personnes, dont 39 % en milieu rural

### III. Cadrage de l'évaluation

#### A. Objectifs de l'évaluation

L'évaluation vise à réaliser un bilan des activités conduites au regard des objectifs et résultats attendus en phase 3, tout en mettant l'accent sur l'évaluation des processus et approches méthodologiques mises en place et adaptées au cours des 9 années d'intervention. Cette évaluation externe finale a 3 objectifs principaux :

- ◆ Examiner le degré d'atteinte des objectifs par rapport aux résultats attendus de la 3<sup>ème</sup> phase du projet DRIM ;
- ◆ Analyser les effets/impacts directs et indirects, ainsi que la pérennité et les perspectives des actions des 3 phases du projet ;
- ◆ Tirer des enseignements pour énoncer des recommandations permettant de dégager des éléments d'apprentissage à considérer pour des initiatives similaires futures et d'alimenter la dynamique enclenchée avec les diverses parties prenantes du projet au cours de ses 9 années de réalisation.

#### B. Délimitation de l'action à évaluer

Plus précisément, cette évaluation devra porter sur 4 volets.

**Volet 1 :** Apprécier qualitativement et quantitativement la mise en œuvre des activités au regard des objectifs globaux, des objectifs spécifiques et des résultats attendus du projet DRIM et évaluer l'adéquation avec les moyens mis en œuvre - *Phase 3*.

**Volet 2 :** Évaluer l'approche intégrée et multiscale suivie par la dynamique du projet en appréciant sa pertinence et sa durabilité - *Phases 1-2-3*.

**Volet 3 :** Mesurer les acquis en termes de renforcement des capacités, de pouvoir d'agir des acteurs territoriaux et actrices territoriales (mécanismes de démocratie participative et égalité femmes-hommes) - *Phases 1-2-3*.

**Volet 4 :** Estimer dans quelle mesure les innovations portées et mises en œuvre par le projet ont atteint leurs objectifs en termes d'impacts sur l'adaptation des territoires aux enjeux environnementaux, sur le plan qualitatif et quantitatif, qu'ils soient positifs ou négatifs, prévus ou non - *Phases 1-2-3*.

### Questions évaluatives (liste non exhaustive)

	Evaluation rétrospective	Evaluation prospective
<p><b>Volet 1 :</b> Apprécier qualitativement et quantitativement la mise en œuvre des activités au regard des objectifs globaux, des objectifs spécifiques et des résultats attendus du projet DRIM 3 et évaluer l'adéquation avec les moyens mise en œuvre - Phase 3</p>	<p><i>Comparer les résultats attendus et les résultats effectifs du projet en lien avec les objectifs visés. Mesurer les marges de progression dans l'atteinte des objectifs spécifiques.</i></p> <p><i>Analyser les variances constatées. Apprécier les forces et faiblesses du projet.</i></p> <p><i>Analyser les modalités et capacités d'adaptation de l'équipe du projet aux évolutions du contexte d'intervention.</i></p> <p><i>Apprécier si les ressources (humaines et matérielles) nécessaires ont bien été mises en place, en temps voulu et au moindre coût.</i></p> <p><i>Les ressources (humaines et matérielles) mobilisées ont-elles été adaptées au regard du chronogramme et des contraintes externes ?</i></p>	<p><i>Dans quelle mesure la stratégie et le dispositif d'intervention permettent-ils d'appréhender suffisamment la question du genre et d'attention au pouvoir d'agir des jeunes ?</i></p> <p><i>De manière globale, quels sont les premiers effets et changements perceptibles et observables (attendus et inattendus) chez les acteurs et actrices parties prenantes ?</i></p> <p><i>Quelles sont les difficultés rencontrées et les points forts à consolider ? Quelles recommandations pour la suite ?</i></p>
<p><b>Volet 2 :</b> Évaluer l'approche intégrée et multiscale suivie par la dynamique du programme en appréciant sa pertinence et sa durabilité - Phases 1-2-3</p>	<p><i>La logique pluri-acteurs/actrices adoptée par M&amp;D a-t-elle démontré son efficacité et permet-elle de s'inscrire dans une démarche partenariale durable ?</i></p> <p><i>Dans quelle mesure les effets/impacts des différentes actions menées en partenariat ont suivi une démarche inclusive, participative et viable ?</i></p>	<p><i>Faire ressortir les leçons apprises de la mise en œuvre du projet et formuler des recommandations.</i></p>

	<p><i>Le projet a-t-il entraîné des effets pervers impactant la dynamique partenariale construite pour la mise en place du projet ?</i></p> <p><i>Le fait d'adopter une démarche intégrée, c'est-à-dire multi-acteurs/actrices et multithématiques, est-il une plus-value et/ou un frein à l'atteinte des résultats et objectifs visés ?</i></p> <p><i>Comment le caractère transnational du projet (sur les deux rives : France et Maroc) participe-t-il à l'atteinte des résultats et objectifs visés ? Qu'apporte-t-il de spécifique ?</i></p>	
<p><b>Volet 3 : Mesurer les acquis en termes de renforcement des capacités, du pouvoir d'agir des acteurs territoriaux et actrices territoriales (mécanismes de démocratie participative et égalité femmes-hommes) - Phases 1-2-3</b></p>	<p><i>Identifier, analyser, quantifier et qualifier les changements associés aux actions de renforcement des capacités des acteurs et actrices du territoire. Quelle est l'ampleur de ces changements ? Quels sont les leviers qui ont permis ces changements ?</i></p> <p><i>Le renforcement des capacités mené par le projet répond-il aux attentes des acteurs et actrices du territoire, partenaires et bénéficiaires, et contribue-t-il au changement de paradigme souhaité pour réussir le développement territorial par la mise en place d'une logique partenariale solide et durable ?</i></p> <p><i>L'accompagnement technique et/ou financier des acteurs et actrices a-t-il été efficace et efficient ? En quoi, cette démarche est-elle durable pour les territoires cibles ?</i></p> <p><i>Dans quelles mesures les démarches entreprises pour une meilleure gouvernance territoriale ont-t-elles contribué à la création d'espaces de dialogue et de concertation entre les décideurs et les acteurs associatifs favorable à une réflexion pluri-acteurs/actrices. Estimer leur durabilité dans l'espace politique et leurs capacités d'inclusion.</i></p> <p><i>Les Collectivités Territoriales mobilisées et impliquées dans la dynamique du projet se sont-elles appropriées les mécanismes pour les rendre viables ?</i></p>	<p><i>Faire ressortir les leçons apprises de la mise en œuvre du projet et formuler des recommandations.</i></p>

	<p><i>Dans quelle mesure le projet a-t-il créé/renforcé des synergies collectives et redynamisé l'action associative selon les territoires cibles et les contextes institutionnels et politiques ?</i></p> <p><i>Les jeunes, les femmes et leurs associations se sont-ils davantage intégrés à la vie politique et ont-ils été pris en considération dans l'espace public grâce aux actions du projet ? En quoi la redynamisation de la base associative a-t-elle contribué à l'atteinte des résultats et objectifs visés ? Estimer sa durabilité dans l'espace politique.</i></p>	
<p><b>Volet 4 : Estimer dans quelle mesure les innovations portées et mises en œuvre par le projet ont atteint leurs objectifs en termes d'impacts sur l'adaptation des territoires aux enjeux environnementaux, sur le plan qualitatif et quantitatif, qu'ils soient positifs ou négatifs, prévus ou non – Phases 1-2-3</b></p>	<p><i>Quels sont les changements socio-environnementaux observables et rendus possibles par les actions du projet ? Analyser ses conditions de développement (freins et leviers au développement).</i></p> <p><i>Les mécanismes d'expérimentation proposés et mis en place pour une transition agroécologique dans la zone du projet DRIM ont-ils démontré leur pertinence et leur efficacité dans la capacité des territoires à s'adapter aux changements globaux ? Apprécier la démarche opérationnelle en définissant la trajectoire de changement et ses évolutions.</i></p> <p><i>Evaluer les effets individuels et collectifs du projet en termes d'adaptation aux effets des changements environnementaux ainsi que leurs perceptions par les différent-e-s acteurs et actrices parties prenantes (facteurs internes : capacités et motivations individuelles ; Environnement : Facteurs physiques, économiques et environnementaux ; Village/commune et territoire : Facteurs politiques et institutionnels, éléments influençant l'environnement favorable).</i></p> <p><i>Dans quelle mesure le projet a-t-il créé/renforcé des synergies collectives selon les territoires cibles et les parties prenantes impliquées dans la prise en compte des changements globaux ? Mesurer les marges de progression dans l'atteinte des objectifs de changement.</i></p>	<p><i>Faire ressortir les leçons apprises de la mise en œuvre du projet et formuler des recommandations.</i></p>

	<p><i>Le renforcement des capacités mené dans le cadre du projet contribue-t-il au changement de paradigme souhaité pour réussir une transition agroécologique. Tester leur durabilité.</i></p>	
--	---	--

### C. Méthodologie

Le(s) consultant(s) devra conduire une analyse évaluative en trois temps :

- Etablir un récit détaillé, analytique et critique du projet (phases 1-2-3).
- Evaluer la performance du projet (phase 3) au regard des six critères d'évaluation préconisés par le CAD de l'OCDE : pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et viabilité.
- Apprécier les évolutions et/ou adaptations entre les 3 phases du projet ainsi que ses acquis pour en tirer des enseignements opérationnels.

Dans le cadre de cet appel d'offre, une méthodologie précise devra être proposée par le(s) consultant(s), dans laquelle les points suivants devront être pris en considération et respectés :

- **Une revue documentaire** : une révision des documents relatifs au projet, notamment l'étude d'impact réalisée en Phase 1, l'évaluation à l'issue de la phase 2, ainsi qu'une analyse bibliographique de l'existant au Maroc et en France sur les thématiques du projet.
- **Echantillonnage des acteurs et actrices à rencontrer** : La rencontre de l'ensemble des acteurs et actrices du projet n'est ni souhaitable, ni réalisable dans les temps impartis. Cet échantillonnage devra être représentatif en termes de genre, de thématique, de catégorie et d'espace géographique d'implantation.
- **Visites terrain** : au minimum 1 mission sur le terrain est à prévoir pendant laquelle des entretiens individuels et des focus groups devront être organisés.

Le(s) consultant(s) sont libres de proposer des méthodes qui leur semblent adaptées dès lors qu'elles incluent : i) une forte dimension participative avec l'implication et la participation des parties prenantes ; et ii) l'approche orientée changement. La technique du Most Significant Change (MSC) pourra être mobilisée.

Un **comité de suivi de l'évaluation finale sera mis en place**, comprenant la direction de M&D, la coordination du projet DRIM3, un.e représentant.e des pôles ADE et ACE et, éventuellement, des membres du Conseil d'Administration. Il se réunira lors de la réunion de cadrage puis dès que nécessaire, notamment pour la validation des livrables. L'évaluation sera accompagnée et pilotée par la coordination du projet, en étroite collaboration avec le pôle ACE.

### D. Productions attendues

- **Rapport d'orientation méthodologique** pour préciser la démarche, les outils et le planning de mise en œuvre.
- **Débriefing** après les différentes rencontres/visites terrain pour discuter des résultats et des recommandations avec le Comité de suivi de l'évaluation.
- **Présentation du sommaire et de la structure** du livrable.
- **Rapport provisoire** avec une restitution au Comité de suivi de l'évaluation.
- **Rapport final** comprenant **3 livrables**
  - Une synthèse de l'évaluation (maximum 10 pages)

- Une évaluation détaillée du projet (maximum 40 pages) comptant, entre autres, des recommandations qui devront prendre en compte les pistes d'actions futures à explorer au profit des acteurs et actrices et de la zone du projet.
- Une présentation PowerPoint de l'évaluation pour mener la restitution aux acteurs et actrices impliqué-e-s dans le projet.

### E. Profils recherchés

L'évaluation finale sera effectuée par un-e consultant-e ou une équipe de consultant-e-s. Une attention particulière sera portée aux équipes postulantes basées sur les deux rives de la méditerranée ; leur complémentarité devra être expliquée.

Expertise recherchée :

- Compétences et expériences significatives en MEAL de projets internationaux au Maroc ou à défaut en zone Méditerranée.
- Bonne connaissance des thématiques du programme (développement rural, gouvernance locale, agroécologie, approche genre, production et gestion des apprentissages, etc.).
- Bonne connaissance des ONG de solidarité internationale françaises et des organisations de la société civile méditerranéennes.
- Très bonne connaissance des thématiques genre et/ou jeunesse.
- Maîtrise du français et du darija obligatoire.
- Maîtrise du Tamazight fortement appréciée.
- Dans le cas d'une équipe, la complémentarité des profils sera prise en compte.

### F. Offres méthodologiques et financières attendues

Une offre technique, intégrant une offre méthodologique et financière, devra être déposée le **08/10/2023 au plus tard**, en envoyant un dossier complet de candidature par e-mail, avec la référence obligatoire (dans l'objet de l'email) « **EVAL DRIM3** » à l'adresse suivante : [recrutement@migdev.org](mailto:recrutement@migdev.org)  
Le dossier de candidature doit obligatoirement être joint en pièces jointes à l'email.

*Tout dossier incomplet sera rejeté.*

### Critères d'évaluation :

- Offre technique : 80%
- Offre méthodologique : 60%
- Offre financière : 20%
- Pertinence de l'expérience professionnelle des experts : 20%

Dans leur offre, le(s) consultant(s) sont invités à préciser leur compréhension du contexte et des enjeux de l'évaluation. A cet égard, une organisation ou synthèse du questionnement évaluatif devra être présentée en y déclinant une méthodologie de collecte et d'analyse des données adaptée. Un enrichissement, par de nouveaux questionnements, sera apprécié si cela est jugé nécessaire par rapport aux enjeux de l'évaluation. La dimension genre et participative, ainsi qu'une démarche combinant une approche qualitative et quantitative, sont fortement encouragées.

Un **budget maximum de 30 000 €** sera présenté et détaillé dans l'offre soumise par le(s) consultant(s)  
Ce budget intègre notamment :

- Les honoraires
- Les frais de mission (mission de terrain au Maroc) : transports, perdiems éventuels, frais d'hébergements, frais de visa.
- 5% d'imprévus éventuels maximum

Il est demandé au(x) consultant(s) de faire une proposition budgétaire détaillée TTC (si applicable, incluant TVA), en tenant compte de ces éléments et en intégrant la répartition proposée du nombre de jours travaillés aux différentes phases de l'évaluation, en lien avec la méthodologie proposée.

### G. Calendrier

Étapes	Échéances
Publication de l'appel d'offre	19/09/2023
Clôture de l'appel d'offre	08/10/2023
Sélection de(s) consultant(s)	12/10/2023
Début de la mission et réunion de cadrage	16/10/2023
Validation de la note de cadrage	20/10/2023
Réalisation de l'évaluation	23/11/2023
Présentation du sommaire et de la structure	23/11/2023
Remise du rapport provisoire	08/12/2023
Remise du rapport final	20/12/2023
Restitution des résultats de l'évaluation	Début janvier 2024

## Annexe 1 – Fiche outil de l'AFD « Les principes d'évaluation et de capitalisation des projets OSC »

# FICHE-OUTIL 6

## LES PRINCIPES D'ÉVALUATION

## ET DE CAPITALISATION DES PROJETS

### OSC

L'évaluation et la capitalisation des interventions des OSC cofinancées par l'AFD revêtent une grande importance.

La présente note a pour objectif de présenter les grands principes qui doivent guider les pratiques d'évaluation et de capitalisation des Initiatives OSC. Ces principes ne sont pas figés et peuvent être ajustés, précisés, enrichis pour tenir compte de la diversité des interventions des OSC et de l'évolution des pratiques, notamment afin d'identifier les méthodes et outils d'évaluation les plus adaptés ou soutenir des expériences nouvelles dans ce domaine. Au-delà des modalités définies par l'AFD dans le guide méthodologique et détaillées ci-dessous, le dialogue est permanent avec les OSC sur ce sujet.

Les principes concernant les projets Initiatives OSC s'inscrivent en conformité avec les orientations générales retenues par l'AFD en matière d'évaluation de projets formalisées dans la politique de suivi et d'évaluation du Groupe AFD<sup>29</sup>. Dans cette politique, l'AFD promeut des évaluations influentes, c'est-à-dire utiles et utilisées. Pour cela, les évaluations doivent impliquer les parties prenantes et au premier titre les contreparties (pour le dispositif I-OSC, l'OSC porteuse) et se placer au plus près des autres ; ainsi, les évaluations conjointes (copilotées par l'AFD et l'organisation qui reçoit le financement de l'AFD) sont promues. Par ailleurs, les évaluations doivent être sur mesure en terme de questionnement, de méthode, de timing.

Pour renforcer la transparence sur son action et faciliter l'échange de bonnes pratiques avec les autres acteurs du développement durable, l'AFD entend systématiser la publication des résultats de ses propres évaluations et encourager la publication des évaluations menées par ses partenaires. Au-delà de cette démarche évaluative, l'AFD favorise les exercices de capitalisation, d'études transversales, d'échanges d'expériences à diffusion large ainsi que tout processus de recherche de méthodes et d'outils d'évaluation adaptés aux interventions des acteurs du développement.

L'évaluation des projets Initiatives OSC participe pleinement à l'évaluation des actions et pratiques de l'aide au développement. Cette évaluation est motivée par la diversité des acteurs, des stratégies, des objectifs poursuivis et des actions et par l'octroi de fonds publics. Elle soulève toutefois des enjeux particuliers de mesure des résultats en raison de leurs finalités souvent complexes visant le changement social (renforcement des capacités, recherche d'influence au travers d'actions de plaidoyer, partenariats, etc.), de leur taille, de leur mode opératoire.

Depuis 20 ans, encouragées par les bailleurs de fonds, les OSC ont pleinement intégré la culture de l'évaluation et prévoient presque systématiquement la réalisation d'évaluations dans leurs projets. La diffusion des évaluations réalisées s'est également largement améliorée et devient un réel support pour l'échange, l'apprentissage, l'amélioration des pratiques et la capitalisation partagée.

<sup>29</sup> La politique d'évaluation est en cours d'élaboration, elle devrait être validée avant la fin de l'année 2022.

L'AFD poursuit son dialogue avec les OSC sur les enjeux liés à l'évaluation des projets qu'elle cofinance. L'AFD continue de considérer qu'il convient d'être pragmatique, innovant et ouvert sur les pratiques de suivi, d'évaluation et de capitalisation. La réflexion et la recherche sur les méthodes et les outils d'évaluation adaptés à la diversité des interventions doivent être soutenues. Les OSC sont elles-mêmes, au-delà de la nécessaire redevabilité, concernées par ces enjeux et souvent porteuses d'innovations dans ce domaine.

Les évaluations des projets Initiatives OSC sont de deux types : des évaluations individuelles de projet (cf. § 1) et des évaluations transversales (cf. § 2).

## 1. PRINCIPES RELATIFS AUX EVALUATIONS DE PROJETS OSC COFINANCES PAR L'AFD

### a) Méthodologie

Les évaluations de projets Initiatives OSC s'inscrivent dans les bonnes pratiques en matière d'évaluation des projets de développement. Elles s'appuient sur les principes proposés par le comité d'aide au développement de l'OCDE (CAD/OCDE) en matière d'évaluation des projets de développement (impartialité et indépendance, crédibilité, utilité, participation et coordination). Elles sont généralement menées en se référant aux six critères définis par le CAD (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et viabilité). Ce cadre normatif est une grille de lecture qui ne doit pas empêcher de concevoir les évaluations au regard des spécificités des projets ou portefeuilles de projets évalués. L'AFD promeut des évaluations influentes et donc conçues de manière à répondre aux objectifs et aux usages de l'évaluation tels que définis avec les parties prenantes. Au-delà des critères du CAD et/ou en s'y référant, il s'agit d'identifier les questions évaluatives auxquelles l'évaluation va chercher à répondre.

L'évaluation doit être utile à l'OSC pour éclairer des questions relatives au projet, apprécier sa mise en œuvre et ses résultats et tirer des enseignements. Il ne s'agit donc pas d'utiliser dans chaque évaluation l'ensemble des critères du CAD au risque d'avoir une évaluation qui survole le projet et qui apporte peu d'enseignements.

L'évaluation du premier cycle du projet (1ère phase) ciblera par exemple plus prioritairement les critères de pertinence et de cohérence mais n'ira pas nécessairement regarder les effets/impacts. Au contraire, lors de la phase 3 d'un projet, l'évaluation approfondira la question des effets, des changements, de l'impact, de la durabilité etc. L'évaluation doit être « sur-mesure ».

D'autres critères plus transversaux sont souvent nécessaires à prendre en compte en fonction de la nature des projets : la mesure des changements auxquels a contribué le projet, celle des effets produits en termes de renforcement de capacités, de gouvernance, de renforcement du pouvoir d'agir, de qualité des partenariats, de contribution/influence des politiques publiques, sont des notions plus complexes qui nécessitent une approche plus élaborée mais qui doivent désormais être davantage intégrées dans les évaluations menées.

L'évaluation des projets des OSC doit également porter sur la prise en considération ou non des thématiques transversales (genre, biodiversité/climat, jeunesse). Les TDR qui encadrent le travail de l'évaluateur peuvent porter à sa connaissance les fiches outils du guide DPA/OSC correspondantes (fiches outils 2, 3 et 4).

L'AFD est ouverte à une pluralité de méthodologies d'évaluation. La plupart des évaluations de projet sont basées sur les objectifs du projet. Des approches affranchies des objectifs (*outcome harvesting*, *most significant change*) peuvent aussi être utiles en fonction des enjeux de l'évaluation. Le recours aux approches orientées changement (AOC) est encouragé<sup>30</sup>. L'AFD encourage également la réalisation d'évaluations d'impact, focalisées sur une question spécifique d'impact à l'échelle d'un projet et visant

<sup>30</sup> <https://f3e.asso.fr/boite-a-outils/>. Voir aussi les guides *Animer un atelier « vision et chemins de changement »* et *Comment suivre et évaluer les changements*.

à attribuer cet impact au projet lui-même. Ces évaluations portent sur des projets pertinents à la fois en termes de questions de recherche (elles répondent à un déficit de connaissances) et en termes opérationnels (leurs résultats seront utiles aux OSC, à l'AFD, voire à la communauté du développement). Elles s'appuient sur des méthodologies spécifiques, souvent expérimentales ou quasi expérimentales avec contrefactuel<sup>31</sup> mais il existe également d'autres méthodologies mixtes, combinant approches quantitatives et qualitatives (analyse de contribution, qualitative comparative analysis, évaluation réaliste, etc.), que l'AFD cherche aussi à promouvoir. Les projets I-OSC peuvent bénéficier du partenariat PAIRES entre l'AFD et l'IRD qui finance ce type d'évaluations pour des interventions cofinancées par l'AFD.

#### b) Modalités d'évaluation

**L'évaluation individuelle finale de projet doit être pensée dès le début du projet et des moyens humains, techniques et financiers doivent être mobilisés pour ce travail. Le calendrier de l'évaluation doit être également anticipé. Il convient d'être particulièrement vigilant sur ce point dans le cas des initiatives s'articulant sur plusieurs phases. L'évaluation doit être planifiée dans le calendrier de mise en œuvre/conception de projet afin de pouvoir nourrir l'élaboration de la phase suivante.**

**Dans ces cas, les enseignements tirés de l'évaluation d'une phase doivent servir à l'élaboration de la phase suivante et devront être intégrés à la NIONG (annexe dédiée). Le rapport d'évaluation devra accompagner la NIONG.**

**Par ailleurs, l'évaluation doit être pensée comme un processus participatif (co-élaboration avec les principaux partenaires impliqués dans le projet) ; elle doit donc mobiliser autant que possible l'ensemble des acteurs du projet : associations locales, bénéficiaires, partenaires institutionnels et financiers.**

L'AFD incite au recours à l'expertise externe. L'OSC peut cependant proposer que l'évaluation du projet soit réalisée en interne. Dans les cas où l'évaluation finale est obligatoire (cf. ci-dessous), DPA/OSC appréciera la pertinence de cette solution au regard notamment du degré d'indépendance des évaluateurs ou évaluatrices internes, DPA/OSC est également ouverte aux évaluations par les pairs (évaluation pilotée par ou associant un-e évaluateur-trice d'une ONG travaillant sur les mêmes thématiques mais n'étant pas intervenu-e dans le projet évalué).

La plupart des évaluations concernant les projets Initiatives OSC sont des évaluations finales, c'est-à-dire des évaluations menées lors de la dernière année ou du dernier semestre d'exécution du projet. Les OSC peuvent cependant prévoir de réaliser une évaluation *in itinere*, c'est-à-dire une évaluation perleée tout au long du projet, cet exercice se distinguant du suivi renforcé par le fait qu'il s'agit d'une analyse évaluative externe. Cet exercice peut être fructueux en matière d'apprentissage.

Le coût des évaluations est éligible dans le plan de financement soumis à DPA/OSC. Dans le cas des évaluations finales externes, les OSC sont invitées à procéder au choix du prestataire à l'issue d'un appel d'offres ouvert ou a minima d'une consultation restreinte. En pratique, sauf cas particulier et selon la taille et le nombre de pays concernés par le projet, il est recommandé de prévoir a minima un budget de 25K €.

**Dans tous les cas, les termes de référence seront soumis à l'AFD pour avis de non-objection (ANO) avant le lancement de l'évaluation.**

**L'équipe d'évaluation retenue est invitée à prendre l'attache de la personne responsable de projet au sein de DPA/OSC pour un échange.**

#### c) Exigences de l'AFD en matière d'évaluation individuelle

<sup>31</sup> Évaluation rigoureuse visant à identifier les effets strictement attribuables à une intervention au moyen d'un contrefactuel, c'est-à-dire en comparant l'évolution d'une population traitée par rapport à la situation qui aurait prévalu en l'absence d'intervention.

L'AFD encourage donc les OSC à intégrer un processus d'évaluation volontaire dans les projets d'une certaine dimension, sans pour autant en faire une obligation systématique, sauf dans le cadre de certains instruments spécifiques détaillés ci-après.

- Une évaluation externe finale est exigée dans le cadre des conventions-programmes : celle-ci doit être réalisée à la fin de chaque phase et précéder toute nouvelle demande de financement. A la fin de la dernière phase de la convention, une étude des effets et de l'impact sera exigée.
- Une évaluation externe finale est exigée dans le cadre des conventions de partenariat pluriannuelle (CPP) : celle-ci doit être réalisée à la fin de chaque phase de 4 ans et précéder toute nouvelle demande de financement. Elle devra privilégier la mesure des effets et de l'impact.
- Une évaluation externe finale est exigée dans le cadre des programmes concertés pluri-acteurs (PCPA) : celle-ci doit être réalisée à la fin de chaque phase et précéder toute nouvelle demande de financement. Au cours de la dernière phase du PCPA, une étude des effets et de l'impact sera fortement encouragée.
- Une évaluation externe finale est exigée dans le cadre des projets et programmes à multiphasés : dès lors qu'une OSC prévoit de mettre en œuvre son projet sur une durée de plusieurs phases, elle devra réaliser une évaluation externe à la fin de chacune des phases avant que ne soit instruite une nouvelle demande de financement.
- Pour les programmes terrain d'envergure, mis en œuvre sur la durée (plus de 6 ans), les études des effets et de l'impact seront fortement encouragées et donneront lieu à un échange approfondi entre MPC/DPA/OSC et l'OSC en amont de l'exercice et au plus tard lors de la réunion à mi-parcours.
- Pour les projets d'intérêt général, une évaluation externe est exigée à la fin de chaque phase et une évaluation des effets et de l'impact des processus de changement induits est exigée tous les neuf ans (toutes les trois phases). Cette étude des effets et de l'impact doit être prévue dès le démarrage du projet en année 1.
- Le rapport d'évaluation devra être idéalement joint à la NIONG (document-projet) de la phase suivante ; à défaut le rapport provisoire sera accepté, à condition que le rapport final soit communiqué au plus tard lors du démarrage de l'instruction du projet.
- Les rapports d'évaluation ou leur synthèse sont publiés sur le site de l'OSC. Dans le cadre de la politique de transparence de l'AFD, et sous réserve de l'accord de l'OSC, les rapports d'évaluation et/ou leur synthèse pourront être publiés sur le site de l'AFD (un format de publication pourra être proposé à l'OSC).

#### d) Le suivi-évaluation

L'AFD encourage la mise en place de dispositifs de suivi-évaluation dès le démarrage du projet, notamment en ce qui concerne les projets complexes et d'envergure. Le suivi du contexte et des changements et résultats des interventions est un élément essentiel du pilotage des projets et de leur qualité. Il permet également de renforcer l'efficacité de l'évaluation externe finale (sans la remplacer). Le coût de ce suivi-évaluation est éligible dans le plan de financement soumis à l'AFD.

#### e) Modalités en matière de capitalisation

La capitalisation des expériences est une démarche collective permettant aux acteurs de renforcer leurs capacités et de partager leurs connaissances avec d'autres. C'est un processus qui conduit à apprendre et à progresser individuellement et collectivement. La capitalisation peut être menée au fil de l'eau des interventions et s'appuie sur une participation des parties prenantes à l'intervention tout comme dans une évaluation. S'il y a recours à une expertise externe, celle-ci se positionne davantage comme un accompagnateur, un facilitateur, un animateur que dans un rôle d'expert « objectivant » comme dans l'évaluation.

Les exercices de capitalisation sont fortement encouragés par l'AFD (ils sont exigés dans le cadre des conventions-programmes, des conventions de partenariat pluriannuel et des programmes concertés pluri-acteurs) ; ils permettent en effet de tirer les enseignements des actions menées et de les diffuser largement au profit du milieu des OSC et de la solidarité internationale en général, mais également de valoriser la contribution de l'action non-gouvernementale au développement et à la solidarité internationale.

Les OSC ont toute latitude pour élaborer les axes et modalités de capitalisation les plus pertinents et les plus utiles ; elles sont encouragées à explorer tous les supports de capitalisation possibles (supports médias, web, etc.). L'AFD n'a pas d'exigence particulière sur le contenu et la forme de ces capitalisations, cependant elle souhaite que ces exercices démontrent leur utilité et soient justifiés eu égard au projet dans lequel ils s'inscrivent, et enfin, qu'ils aient une diffusion externe aussi large que possible.

*L'ensemble de ces démarches peuvent être accompagnées. Les OSC peuvent ainsi consulter le site du F3E ([www.f3e.fr](http://www.f3e.fr)) qui propose un certain nombre d'outils méthodologiques spécifiques et des formations très utiles. En outre, le F3E accompagne et peut cofinancer des études commanditées par ses organisations membres. Pour sélectionner les études qui seront accompagnées, le F3E lance chaque automne un appel à manifestation d'intentions à destination de ses membres. Les études accompagnées peuvent être des études intervenant en amont de l'action (études préalables, appuis à la planification participative, appuis à la capitalisation, études collectives) ou des exercices liés aux évaluations (évaluations, appuis post-évaluation, appuis à la mise en place ou à l'amélioration de dispositifs de suivi-évaluation, études des effets et de l'impact). Pour adhérer au F3E : <https://f3e.asso.fr/devenir-membre/>*

## 2. Études/Évaluations transversales pilotées par l'AFD

Au-delà des évaluations des projets, l'AFD peut être amenée à commanditer et piloter elle-même des évaluations au champ plus large que celui d'un projet et à portée stratégique.

Les évaluations au champ large sont conduites dans un objectif d'apprentissage des OSC, de l'AFD et de la communauté du développement. Elles s'inscrivent dans le cadre de l'examen de la pertinence, de la cohérence et de l'efficacité des actions non-gouvernementales au niveau d'un instrument, d'un secteur ou d'un sous-secteur, d'un pays ou d'une région, par rapport aux objectifs du dispositif Initiatives OSC, voire plus largement en regard d'un enjeu de développement. DPA/OSC réalise ces études en lien étroit avec le département chargé de l'évaluation à l'AFD, certaines peuvent être conduites par ailleurs de façon conjointe avec le MEAE ou la commission d'évaluation de l'aide publique au développement<sup>32</sup>. L'AFD est également susceptible de lancer des études transversales, des capitalisations et des méta-évaluations sur l'action non-gouvernementale qu'elle appuie.

Ces évaluations transversales ont principalement pour objectif de nourrir la réflexion et le dialogue stratégique sur des questions de fond intéressant les OSC et l'AFD. Elles portent sur les instruments de financement et sur les pratiques des acteurs. Elles peuvent concerner par exemple des questions comme l'appui à la structuration du milieu associatif, l'appui au renforcement des capacités, la qualité du partenariat, l'articulation avec les politiques publiques, l'intervention en pluri-acteurs, l'apport des activités de plaidoyer, le développement local, les droits humains.

### Ressources documentaires

- Pour consulter les publications et les ressources méthodologiques du F3E : <https://f3e.asso.fr/eclairer/publications/>
- Pour consulter les études accompagnées par le F3E : <https://f3e.asso.fr/recherche-croisee/>

<sup>32</sup> Décret n° 2022-787 du 6 mai 2022 relatif aux modalités de fonctionnement de la commission d'évaluation de l'aide publique au développement.

- L'évaluation des microprojets : <https://f3e.asso.fr/comment-suivre-et-evaluer-un-microprojet-de-solidarite-internationale/>
- L'évaluation des projets d'ECSI : <https://f3e.asso.fr/evaluer-les-effets-de-ses-actions-decsi/>
- AFD : <https://www.afd.fr/fr/analyser-suivre-et-evaluer-sa-contribution-au-changement-social-donner-du-sens-la-mesure-des-pratiques-de-solidarite-internationale-et-de-cooperation-decentralisee>
- AFD : <https://www.afd.fr/fr/les-evaluations>
  - [Evaluation de l'instrument FISONG](#)
  - [Bilan et capitalisation des programmes concertés pluriacteurs](#)
  - L'évaluation de projets droits humains : <https://www.afd.fr/fr/comment-contribuer-au-renforcement-des-droits-de-l-homme>
  - [Répondre aux crises : l'AFD, la Fondation de France et le financement des ONG en Haïti à la suite du séisme](#)

## Annexe 2 – Fiche outil de l'AFD « Prendre en compte le « Genre » dans les projets »

# FICHE-OUTIL 2

## PRENDRE EN COMPTE LE "GENRE" DANS LES PROJETS

### LE GENRE : DE QUOI PARLE-T-ON ?

Le genre fait référence aux attributs sociaux et culturels liés au fait d'être d'un homme ou une femme. Il se distingue du sexe, qui fait référence aux attributs biologiques. Le genre est une construction sociale : il est appris, change avec le temps et diffère selon les cultures. Les rôles sociaux assignés aux femmes et aux hommes changent aussi en fonction de l'âge, du statut social, de l'appartenance à un groupe ethnique ou de la sexualité. Les attributs sociaux et culturels ne sont pas considérés de la même façon : ceux attribués au masculin sont considérés comme supérieurs à ceux attribués au féminin. Cela génère de fortes inégalités entre les femmes et les hommes. Adopter une « perspective de genre » permet de comprendre la construction sociale des genres, les relations de pouvoir inégalitaires entre hommes et femmes, ainsi qu'à l'intérieur du groupe hommes et à l'intérieur du groupe femmes. Compris, ces rôles et rapports sociaux de sexe peuvent être pris en considération dans un projet de développement pour faciliter sa bonne mise en œuvre et veiller à ce que ses bénéficiaires soient équitablement répartis et que les activités ne renforcent pas les inégalités. Ils peuvent également être déconstruits dans une perspective plus ambitieuse de transformation des rôles et rapports sociaux en proposant des modèles plus égalitaires.

### L'EGALITE DE GENRE : UN OBJECTIF DE DEVELOPPEMENT DURABLE ET UNE PRIORITE POUR L'AFD

L'égalité entre les genres est à présent reconnue par la communauté internationale comme un puissant facteur de développement durable et de lutte contre la pauvreté. L'Objectif de Développement Durable n°5 place l'autonomisation des femmes et des filles et l'égalité entre les femmes et les hommes au cœur de l'agenda international.

C'est dans le but de contribuer à un développement durable, inclusif et équitable entre les femmes et les hommes que l'AFD a adopté une démarche volontariste d'intégration du genre dans ses opérations et ses stratégies. Un Cadre d'intervention transversal (CIT) sur le genre et la réduction des inégalités femmes- hommes a été adopté sur la base des objectifs fixés par le 2ème Document d'Orientation Stratégique français sur le genre et le développement (DOS genre 2/2013-2017). Les principales finalités de ce cadre d'intervention continuent de se décliner selon trois priorités opérationnelles :

- Prévenir les inégalités femmes-hommes dans les opérations de l'AFD ;
- Promouvoir le genre comme un des objectifs de ses interventions ;
- Accompagner l'évolution des sociétés sur les enjeux de genre.

En 2018, l'AFD est entrée dans une nouvelle phase avec de nouveaux engagements opérationnels plus ambitieux, conformément aux orientations déterminées par le CICID en février 2018 et la Stratégie Internationale de la France pour l'égalité entre les femmes et les hommes (2018-2022) qui fixe des objectifs précis à atteindre : 50% des volumes annuels d'engagements auront un objectif genre principal ou significatif (ce qui correspond respectivement aux notations 2 ou 1 du marqueur genre du CAD), dont 700 M EUR annuels de projets notés CAD 2 (objectif principal) d'ici 2022.

La loi de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales du 4 août 2021 augmente les ambitions et fixe un objectif de 75% de l'aide publique au développement contribuant à l'égalité femmes-hommes/l'émancipation des femmes d'ici 2025, dont 20% de projets dont

L'objectif principal est la réduction des inégalités de genre, soit des projets notés CAD 2 selon le marqueur genre défini par le CAD de l'OCDE. Le GAP III de l'Union européenne pose par ailleurs l'objectif d'atteindre 85% d'APD générée d'ici 2025.

**La prise en compte du genre est désormais un élément systématique d'analyse et de sélection de demandes de cofinancement Initiatives OSC présentées à MPC/DPA/ OSC.**

Un projet aveugle au genre est potentiellement un projet qui contribue à renforcer les inégalités de genre.

#### **Encadré – la notation des projets selon le marqueur « Egalité homme – femme » du CAD de l'OCDE**

Toutes les opérations financées par l'AFD sont notées selon les trois niveaux du marqueur « Egalité homme-femme » du CAD de l'OCDE. Pour les projets cofinancés par le dispositif I-OSC, cette note est attribuée pour chaque projet par DPA/OSC. Ce marqueur permet de comptabiliser la part de l'APD participant à la réduction des inégalités femmes/hommes.

*Noté 0 : Quand l'égalité de genre n'est pas ciblée, le projet est alors considéré comme aveugle au genre.*

*Noté 1 : Quand l'égalité de genre est un objectif important et délibéré mais qu'elle n'est pas le principal motif de la réalisation du projet considéré. L'objectif de l'égalité homme-femme doit être mentionné de manière explicite dans la documentation relative au projet et sa présence ne peut être implicite ni supposée. Dans son manuel relatif au marqueur, l'OCDE précise qu'outre les autres objectifs qu'il vise, le projet considéré est destiné à produire un impact positif pour le progrès de l'égalité entre les sexes et/ou l'autonomisation des femmes et des filles, le recul des discriminations ou des inégalités fondées sur le sexe, ou la réponse à des besoins sexospécifiques. Pour cette notation 1, plusieurs critères doivent être réunis : une analyse sexo-spécifique du projet a été effectuée, ses conclusions ont servi à étayer la conception du projet et l'intervention s'inscrit dans une approche fondée sur le principe « Ne pas nuire ». Au moins un objectif explicite concernant l'égalité entre les femmes et les hommes, auquel est associé au moins un indicateur sexo-spécifique est formulé (ou le sera dans le cadre du projet) ; les données et les indicateurs sont ventilés par sexe lorsqu'il y a lieu, et il est prévu de déterminer de façon suivie les résultats produits par le projet sur le plan de l'égalité homme-femme et d'en rendre compte lors de la phase d'évaluation.*

*Noté 2 : Quand l'autonomisation des femmes ou l'égalité entre les femmes et les hommes est l'objectif principal du projet et détermine de façon fondamentale sa conception.*

## **QUELLES SONT LES ATTENTES DE L'AFD EN LA MATIERE ?**

L'AFD renforce ses exigences pour que la prise en compte du genre ne soit pas considérée comme un supplément d'âme au projet mais soit constitutive de l'analyse du contexte, la définition des objectifs, des activités et des indicateurs du projet ainsi que le renforcement de capacités des organisations partenaires.

Dès la réponse à l'AMI et a fortiori dans la NIONG, l'AFD attend que l'ONG explique comment les enjeux de genre ont été pris en compte dans :

- L'analyse du contexte / diagnostic et enjeux : la présentation du contexte et des enjeux du projet doit inclure une présentation des enjeux de genre dans le secteur d'intervention du projet et dans la/les zone(s) concerné(s). Si l'ONG n'est pas en mesure de fournir une analyse poussée des enjeux de genre, elle pourra l'inclure dans les activités et prévoir un budget spécifique pour ce faire.
- La présentation de l'ONG et de ses partenaires : Elle doit permettre de comprendre si l'ONG et ses partenaires disposent des compétences pour intégrer ces enjeux dans le projet ou comment ils envisagent de les acquérir ou les mobiliser. L'ONG signalera également si elle dispose d'une stratégie genre.
- La genèse du projet et la manière dont il a été conçu : l'ONG précisera comment les femmes et les hommes ont été associé-es à l'élaboration du projet.

70

- La définition des objectifs visés et résultats attendus : L'ONG décrira pour chaque objectif comment l'approche genre est prise en compte et comment cela se traduit, de manière explicite, dans les résultats et activités. Les indications qu'elle fournit permettront d'apprécier comment les rôles, les barrières et besoins spécifiques des femmes et des hommes sont pris en compte, et, le cas échéant, comment le projet contribuera à faire évoluer les rôles et rapports sociaux de genre vers plus d'égalité entre les femmes et les hommes
- Le renforcement de capacités : comment l'approche genre est intégrée dans les actions de renforcement de capacités (égale participation aux formations, gouvernance des structures...etc.) et les actions de renforcement de capacités sur le genre spécifiquement (formation, atelier)
- La qualification des bénéficiaires : la NIONG expliquera si et en quoi les activités bénéficieront différemment aux femmes et aux hommes. Les bénéficiaires et cibles seront ventilées par sexe.
- Les indicateurs : désagrégés par sexe, ils devront permettre de qualifier l'ambition du projet au regard du contexte et de l'existant (une cible de 40% de filles scolarisées peut être une ambition élevée dans certains contextes, mais correspondre à l'existant ou une faible progression dans d'autres.) et de mesurer la participation et les effets pour les femmes et pour les hommes
- Le suivi-évaluation : l'ONG présentera comment son dispositif de suivi (collecte de données désagrégées) et l'évaluation permettront de bien suivre et évaluer la manière dont le projet atteint les résultats qu'il s'est fixés en matière de genre, les freins rencontrés et les leviers d'action mobilisables pour réajuster, le cas échéant, le projet en conséquence et si, au regard des enjeux, il pourrait être plus ambitieux.

L'AFD attend également que la prise en compte du genre soit reflétée dans le cadre logique du projet et que l'ensemble de ces aspects soient suivis et réexaminés régulièrement en cours de mise en œuvre du projet. Les termes de référence de l'évaluation devront explicitement prévoir une question évaluative sur le genre et l'évaluateur/trice être en capacité d'apprécier l'effectivité et la qualité des activités réalisées et résultats atteints en la matière.

DPA/OSC invite les OSC à prendre en compte le genre dans une perspective *intersectionnelle*, c'est-à-dire tenant compte des autres caractéristiques sociales qui peuvent représenter des facteurs de discriminations combinés comme l'âge, le handicap ou l'origine réelle ou supposée.

**Par ailleurs, DPA/OSC encourage vivement les ONG à se doter d'un mécanisme de prévention et de réponse appropriée aux abus sexuels et pratiques de harcèlement qui pourraient être perpétrés dans le cadre de la mise en œuvre du projet. Une fiche-outil spécifique est proposée sur la protection contre l'exploitation et les abus sexuels dans les projets (Fiche-outil 9).**

## COMMENT PRENDRE EN COMPTE L'EGALITE DE GENRE DANS UN PROJET INITIATIVES OSC ?

- Analyse du contexte du projet et diagnostic des enjeux

Quels sont les rôles et places respectifs des femmes et des hommes dans le ménage et la communauté ? Cela a-t-il pour conséquence des inégalités d'accès aux services, aux ressources, aux espaces physiques ou de décision ? De la violence l'égard des filles et des femmes ? Comment cela jouera-t-il un rôle dans le projet ? Est-ce susceptible de freiner l'atteinte des objectifs du projet ? Quels sont les leviers que le projet pourrait actionner pour lever ces freins ? Quelles sont les ressources et biens contrôlés par les femmes, d'une part, par les hommes d'autre part ? Comment la prise de décision s'effectue au sein du ménage, de la communauté ? Comment se répartissent les tâches productives et reproductives entre les femmes et les hommes ? Quel est l'impact de cette répartition des tâches sur leur disponibilité et leur capacité à participer aux activités du projet ? L'analyse de la situation que vous faites s'appuie-t-elle sur des données désagrégées par sexe et genre ? Le diagnostic et l'analyse des besoins ont-ils été réalisés en consultant autant les femmes que les hommes, les filles que les garçons ? Les femmes sont-elles demandeuses de changement, comment et quand s'expriment-elles ? Ont-elles la possibilité de négocier avec les hommes de leur entourage, les autorités, et sont-elles soutenues pour le faire ?

Avez-vous identifié des ONG, institutions, expertises engagées localement en faveur de l'égalité des genres ? Avez-vous connaissance des lois et politiques nationales qui protègent et garantissent des droits aux femmes ? Le contexte politique et juridique est-il favorable à l'égalité des genres ?

- Conception du projet

Le projet est-il susceptible d'avoir des effets négatifs sur les femmes ou les hommes (double journée des femmes, mesures de rétorsion, perte de contrôle d'une activité, baisse de revenus), sur les filles ou les garçons ? Est-il susceptible de renforcer les stéréotypes de genre et/ou les inégalités entre les femmes et les hommes, entre les filles et les garçons ? Existe-il des obstacles sociaux, religieux, juridiques et/ou culturels susceptibles d'empêcher la participation des femmes, des filles, des hommes ou des garçons au projet ? Comment le projet entend prévenir les effets négatifs potentiels et lever les obstacles rencontrés ?

Les objectifs du projet prennent-ils en compte les rôles différenciés et les rapports sociaux entre les femmes et les hommes, entre les filles et les garçons ? Le projet vise-t-il la réduction des inégalités femmes/hommes dans l'accès aux services essentiels, le contrôle des ressources et des revenus, l'accès au droit, à la justice et la lutte contre les violences basées sur le genre, la participation des femmes, y compris des jeunes femmes, aux espaces de décision (économique, politiques et sociaux) ?

Les résultats attendus bénéficient-ils également aux femmes et aux hommes ? Visent-ils la réduction des inégalités et/ou l'indépendance économique et/ou l'accroissement du pouvoir d'agir et de décider des femmes et/ou l'évolution et le respect de leurs droits ?

Les activités prévues sont-elles organisées de manière à favoriser la participation des femmes et des hommes, des filles et des garçons, à égalité (diffusion de l'information, horaires, garde d'enfants, temps de parole pour les femmes, y compris les jeunes femmes etc.) ?

Permettent-elles de réduire les inégalités femmes-hommes, de favoriser une plus grande émancipation des femmes et/ou de déconstruire les stéréotypes de genre, et/ou de lutter contre les violences de genre ? Les activités du projet pourraient-elles avoir un impact sur les rapports sociaux de genre et sur la division du travail au sein du ménage ou dans la société ? Pourraient-elles avoir un impact sur les normes sociales, le droit coutumier ou la législation nationale ?

L'équipe projet et les partenaires sont-ils suffisamment formés sur le genre et l'égalité femmes-hommes ? Une charte ou une politique interne à l'ONG et/ou à ses partenaires, de prévention des discriminations, de lutte contre le harcèlement moral et/ou sexuel et contre les agissements sexistes et stéréotypes existe-elle et sera-t-elle appliquée ?

- Suivi et évaluation, indicateurs

Les indicateurs de suivi permettent-ils d'évaluer le nombre de femmes et d'hommes, de filles et de garçons bénéficiaires ?

Permettent-ils d'apprécier le nombre de femmes et d'hommes en situation de responsabilité ? participant à chaque activité ?

Les indicateurs de résultats permettent-ils de mesurer l'évolution vers l'égalité, ou la réduction des inégalités entre les femmes et les hommes dans les différents domaines ?

Existe-il d'autres indicateurs sur les connaissances, attitudes et pratiques de la communauté concernant la participation et le leadership des femmes (changement de perception de la capacité des femmes à prendre des décisions), en particulier des jeunes femmes, qui devraient être inclus ?

- Budget

Si votre ONG ou ses partenaires ne disposent pas des compétences nécessaires sur le genre, le budget prévoit-il des formations à la perspective de genre, le renforcement de l'équipe du projet, des partenaires ou l'engagement temporaire d'un e consultant e dans ce domaine ?

Le budget bénéficiera-t-il également aux femmes et aux hommes ?

Le budget reflète-t-il bien l'ensemble des mesures que vous souhaitez prendre pour favoriser une égale participation des femmes et des hommes au projet, la mise en place d'adaptations nécessaires ou la collecte de données désagrégées par sexe ?

## POUR ALLER PLUS LOIN

### Appréhender les enjeux de genre selon le contexte et le secteur d'intervention

Le groupe AFD et le ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères ont lancé un [MOOC genre et développement](#) accessible gratuitement. Plusieurs modules sont déjà disponibles : 1) Définition et histoire des concepts de genre et développement, 2) Intégrer le genre dans les pratiques des organisations, 3) Intégrer le genre dans les politiques publiques, 4) Intégrer le genre dans les projets de développement.

[L'essentiel sur les enjeux de genre et de développement](#), un document composé de 24 "pauses genre" qui visent à créer un socle commun de connaissances de base sur les enjeux d'égalité femmes- hommes dans les domaines et régions d'intervention de l'AFD.

Des [boîtes à outils sectorielles](#) (Éducation, Formation professionnelle et Emploi, Eau et Assainissement, Énergie, Transport et Mobilité, Appui au secteur privé, entrepreneuriat et inclusion financière, Santé, Développement urbain, Développement rural, agriculture, biodiversité et Diligences environnementales et sociales) ont été élaborées par l'AFD pour présenter les enjeux dans chacun de ses secteurs d'intervention et fournir des outils et exemples pour une bonne intégration du genre.

Les [Profils genre pays](#) pour un panorama institutionnel, réglementaire et une présentation des partenaires institutionnels, associatifs ou de la recherche actifs dans le domaine de l'égalité femmes/ hommes. 40 fiches pays disponibles dans les pays d'intervention de l'AFD.

A l'occasion du 25ème anniversaire de la Déclaration et du Programme d'action de Pékin, véritable feuille de route internationale sur l'égalité femmes-hommes adoptée en 1995 par 189 Etats, les revues nationales des pays sont publiées sur le site d'ONU Femmes.

Des [données sur les lois et normes sociales](#) et l'égalité femmes-hommes par pays et régions sont également disponibles sur le site de l'OCDE.

### Pour se former et être accompagné dans la conception, le suivi et l'évaluation par une expertise externe.

Le F3E a réalisé des fiches pédagogiques sur [Genre et développement](#) qui permettent de revenir sur les concepts de base du genre, de l'approche intersectionnelle ou des violences basées sur le genre et donnent des clefs méthodologiques pour intégrer le genre dans le cycle du projet terrain ou d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale. Plusieurs documents de capitalisation de la communauté de pratique Genre sont également disponibles : [Vivre le genre I](#), [Agir pour le genre](#).

Le F3E accompagne et peut cofinancer des études genre proposées par ses membres. Les membres du F3E peuvent candidater chaque automne à l'appel à manifestation d'intention publié sur le [site du F3E](#).

Coordination SUD propose régulièrement des [formations](#) sur l'intégration du genre dans un projet ou dans l'organisation ainsi que des formations sectorielles. Le [Fonds de Renforcement Institutionnel et Organisationnel](#) genre permet un accompagnement sur mesure des organisations pour une meilleure intégration du genre au siège de l'OSC et dans sa stratégie partenariale.

Coordination SUD a réalisé un [Guide d'appui à l'intégration de l'approche genre dans son organisation](#) ainsi qu'un guide d'autoformation sur les [Violences sexistes & sexuelles-Prévenir et protéger dans le secteur de la solidarité internationale](#).

Pour trouver les coordonnées d'une experte pour vous accompagner, vous pouvez consulter [L'annuaire mondial des expertes des questions de genre et d'égalité](#). - [Expertes Genre](#)