



**RAPPORT D'ÉVALUATION EXTERNE A MI-PARCOURS DU
PROJET :**

**« Amélioration des conditions de travail des femmes agricoles
travaillant dans la fraise, dans la région de Larache, Maroc »**

Convention n° : 10-CO1-096

Rabat, le 19 avril 2013

Remerciements :

L'équipe de la mission d'évaluation remercie tout le personnel du projet, aussi bien au niveau d'Intermón-Oxfam, en particulier Mr. Abdeljalil LAROUSSE, qu'au niveau des Partenaires, en particulier Mr. Abdelali EL KARKRI, qui a contribué avec dévouement et disponibilité à l'organisation de la mission. Leurs qualités humaines et leur collaboration professionnelle ont permis la bonne réalisation de cette évaluation.

L'équipe d'évaluation souhaite également adresser ses remerciements à toutes les autres personnes qui ont participé à ce processus d'évaluation et ont accepté de se rendre disponibles pour partager leurs expériences et réflexions, en particulier Mme. Julia Míguez Morais et Mr. Vicente Ortega Cámara de l'OTC-AECID, ainsi que les Femmes Travailleuses qui ont répondu présentes aux entretiens et focus-groupes, malgré les difficultés de transport et la coïncidence de la mission d'évaluation avec la période de forte production de la fraise.

Décharge :

Le contenu de la présente publication relève de la seule responsabilité de l'équipe d'évaluation et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant l'avis d'Intermón-Oxfam, ses Partenaires du projet ou d'autres institutions et/ou personnes mentionnées dans ce rapport.

Auteur :

Ce rapport a été rédigé par Imane El Rhomri, Chef de l'équipe d'évaluation de CoopMed (www.coopmed.org)



ABRÉVIATIONS

AECID : Agence Espagnole de Coopération Internationale au Développement

CDG : Centre des Droits des Gens

CNSS : Caisse Nationale de Sécurité Sociale

FP : Femmes Promotrices

IO : Intermón Oxfam

LDDF : Ligue Démocratique des Droits de la Femme

MA : Ministère de l'Agriculture

ME : Ministère de l'Emploi

MS : Mains Solidaires

OIT : Organisation Internationale du Travail

OSC : Organisations de la Société Civile

OTC : Bureau Technique de Coopération (*Oficina Técnica de Cooperación*)

PAC : Planification Annuelle de la Convention

PMV : Plan Maroc Vert

RADEV : Réseau d'Associations de Développement

SMAG: Salaire Minimum Agricole Garanti - doit être appliqué dans les exploitations agricoles de la fraise.

SMIG: Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti - doit être appliqué dans les usines de transformation de la fraise.

UDTM : Unité de Développement Thématique et Méthodologique

TABLE DES MATIÈRES

1. RÉSUMÉ EXÉCUTIF	7
1.1. Le projet	7
1.2. Résultats	7
1.3. Conclusions	9
1.4. Apprentissages et recommandations	10
2. INTRODUCTION ET CONTEXTE DU PROJET	11
2.1. Présentation du projet	11
2.2. Objectifs et de l'évaluation	12
2.3. Contexte du projet	13
3. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION	15
3.1. L'équipe d'évaluation	15
3.2. Approches et outils méthodologiques	15
3.3. Etapes de réalisation de la mission	16
3.3.1. Phase préparatoire.....	16
3.3.2. Phase documentaire.....	16
3.3.3. Phase de terrain.....	17
3.3.4. Phase de synthèse et de rédaction du rapport.....	18
4. RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION	18
4.1. Pertinence	18
4.1.1. Jusqu'à quel point les stratégies d'intervention mises en place étaient appropriées pour répondre aux problèmes identifiés de la population bénéficiaire ?.....	18
4.1.2. La stratégie du projet répond-elle aux priorités de la stratégie des partenaires, d'IO et de l'AECID ?.....	20
4.2. Efficacité	20
4.2.1. Quel est le degré d'atteinte des résultats prévus dans le projet ? Y a-t-il des résultats atteints non prévus (positifs ou négatifs) ?.....	20
a. <i>Matrice d'analyse des indicateurs de la logique d'intervention</i>	23
b. <i>Synthèse des points forts et points faibles des indicateurs de performance</i>	28
4.2.2. Les activités réalisées étaient-elles les plus efficaces pour atteindre les résultats du projet ?.....	29
a. <i>Efficacité des trois axes d'intervention mis en place</i>	29
b. <i>Degré de prise en compte des relations de genre</i>	30

4.2.3.	Les résultats atteints, contribuent-ils aux changements en pratiques, idées et croyances des femmes ?	30
4.2.4.	Quels sont les changements obtenus dans les relations de pouvoir entre les femmes et les hommes de leur entourage ?	31
4.3.	Efficienc	32
4.3.1.	Les synergies avec d'autres acteurs et interventions, afin d'assurer un meilleur déroulement du projet, ont-elles été utilisées ?	32
4.3.2.	Les fonds disponibles ont-ils été utilisé de la façon la plus adéquate afin d'obtenir les changements proposés ?	33
a.	<i>Distribution du budget entre les différentes composantes et relation coûts/bénéfices</i>	33
b.	<i>Gestion administrative et financière</i>	34
4.3.3.	Les activités ont-elles été réalisées selon leur planification ?	34
4.3.4.	Quels sont les changements effectués dans la planification initiale et pourquoi ont-ils été nécessaires ?	35
4.4.	Durabilité	36
4.4.1.	Quelles ont été les mesures utilisées pour garantir que les effets positifs de l'intervention soient durables dans le temps ?	36
4.4.2.	Quel est le degré de synergie existant entre le Programme et les différentes entités étatique ? Est-ce que cette synergie peut être qualifiée de durable ?	37
4.4.3.	Quel est l'impact de l'organisation des femmes en association sur leur travail « gagne pain », sur le moyen terme ?	37
4.4.4.	Existent-elles des capacités chez les femmes travailleuses dans le secteur de la fraise pour maintenir dans le temps les changements produits ?	37
4.4.5.	L'appropriation par les femmes bénéficiaires a-t-elle été encouragée ?	38
4.4.6.	Est-ce que les capacités des partenaires du projet ont été assez renforcées pour mener ces actions sans avoir recours à un appui externe ?	39
4.4.7.	Existe-t-il une synergie d'entraide et de travail entre tous les partenaires leur permettant de mieux collaborer dans le moyen et long terme (surtout pour les actions à venir)?	39
4.5.	Participation et empowerment	40
4.5.1.	Jusqu'à quel point les groupes bénéficiaires ou leurs représentants ont-ils participé aux processus de prise de décision lors des différentes phases du projet?	40
4.5.2.	Les stratégies adoptées pour assurer une participation active des femmes lors de toutes les phases du cycle du projet ont-elles été adéquates ?	40

4.5.3.	Jusqu'à quel point les actions du projet ont-elles contribué à ce que les femmes bénéficiaires soient protagonistes de leur propre développement individuel et collectif ?	41
4.6.	Méthodologie de travail	41
4.6.1.	Le projet a-t-il été bien formulé ?	41
4.6.2.	Les indicateurs prévus ont-ils été bien formulés ? Permettent-ils de mesurer le degré d'atteinte des résultats et de l'objectif spécifique ?	42
4.6.3.	Existont-ils d'autres indicateurs mesurables, plus adaptés à l'évaluation des actions réelles du projet ? 42	
4.6.4.	Les sources de vérification ont-elles été bien identifiées ? Sont-elles fiables ?	43
4.6.5.	Le système de suivi mis en place a-t-il permis un meilleur accompagnement du projet ?	44
5.	CONCLUSIONS	45
6.	APPRENTISSAGES ET RECOMMANDATIONS	49
7.	ANNEXES	53

1. RÉSUMÉ EXÉCUTIF

1.1. Le projet

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation à mi-parcours du projet «Amélioration des conditions de travail des femmes agricoles travaillant dans la fraise, dans la région de Larache, Maroc», exécuté par la Fondation Intermón Oxfam durant la période 2010 -2014 et subventionné par l'AECID dans le cadre de la Convention n° : 10-CO1-096.

Dans un contexte national marqué par la féminisation de la main d'œuvre agricole non qualifiée et le manque d'application des standards minimums stipulés par la législation du travail, **le projet vise à contribuer au respect des droits des travailleuses du secteur fraisier dans la zone de Larache et Moulay Bouselham, à travers le renforcement de la société civile et la mise en œuvre d'une stratégie articulée autour de trois axes complémentaires: (i) la sensibilisation et le plaidoyer; (ii) l'audit social et (iii) l'organisation de ces travailleuses.**

1.2. Résultats

La stratégie d'intervention est très pertinente, aussi bien par rapport aux priorités stratégiques des acteurs du projet et du bailleur de fonds que par rapport au contexte socioéconomique et aux problèmes identifiés. En effet, elle aborde d'une manière intégrale les principales causes de la problématique de violation des droits des travailleuses du secteur de la fraise, tout en tenant compte de la réalité sociale, économique et politique du pays. **Néanmoins, la pertinence au niveau du choix des bénéficiaires mérite d'être améliorée par l'implication réelle des hommes aux côtés des femmes.**

L'équipe d'évaluation a pu apprécier une bonne réalisation des activités et d'excellents taux de performance concernant l'atteinte de la plupart des résultats escomptés, ce qui confirme un très bon degré d'efficacité de l'intervention. La priorité accordée par IO au suivi-évaluation, comme en témoigne la construction préalable et application d'un Système de SEA, a largement contribué à ce bilan positif,

seulement, quelques carences au niveau de l'alimentation, actualisation et harmonisation de ce système ont été identifiées et méritent d'être corrigées afin d'en tirer le meilleur profit.

Parmi les facteurs d'efficacité qui ont été relevés on peut citer : (i) l'articulation de la stratégie d'intervention autour d'axes bien ciblés et complémentaires ; (ii) le savoir-faire confirmé d'IO en matière de mobilisation de la société civile et de plaidoyer ; (iii) l'adoption d'une approche méthodologique de proximité, dynamique et très concrète ; (iv) la synergie de travail créée entre les partenaires locaux ; et (v) le souci permanent de faire participer le collectif ciblé.

Cependant, puisqu'il s'agit d'un projet qui s'inscrit dans la ligne stratégique des Droits Economiques des Femmes, **la prise en compte de la dimension de genre au niveau de la conception des activités devrait être approfondie, en vue d'améliorer l'impact du projet.**

En général, le projet fait preuve d'une bonne efficience que ce soit dans l'exécution et le suivi des actions, ou dans la distribution des ressources financières. On constate également une grande valeur ajoutée par rapport aux politiques de l'Etat, ainsi que de bonnes synergies entre les stratégies d'IO, de ses partenaires et celles de la Coopération Espagnole au Maroc.

En outre, le projet a fortement contribué au renforcement des capacités des partenaires locaux et des Femmes Promotrices, aussi bien au niveau individuel que collectif, ce qui leur a permis d'acquérir la reconnaissance des institutions et d'optimiser les effets positifs de l'intervention. **Néanmoins, l'équipe d'évaluation ne trouve pas assez justifiée la séparation existante entre la Cellule CNSS et l'Observatoire dont l'activité aurait peu être consolidée, de manière à obtenir une relation coûts/bénéfices plus satisfaisante.**

En ce qui concerne la durabilité du projet, le fort ancrage territorial et social de l'Unité, conjugué à l'expérience de travail d'enveloppée entre ses différents membres, permettra le suivi des actions auprès des groupes-cibles au niveau local, même si celles-ci risquent d'être moins intenses dans le futur.

Parmi les mesures phares mises en place pour garantir les effets positifs de l'intervention et leur durabilité on note : (i) la création d'une alliance, dite Unité, entre plusieurs OSC qui s'intéressent au problème abordé par le

projet; (ii) l'intention de formaliser juridiquement cette Unité; (iii) le renforcement des capacités des partenaires et des FP; et (iv) la stratégie de créer une association des femmes travailleuses agricoles.

Malgré ces mesures, la continuité des mécanismes de revendication des droits des travailleuses mis en place par le projet, notamment l'Observatoire et l'association Al Karama, ne peut être favorisée qu'avec la mobilisation de nouveaux financements à moyen et long terme, et l'appropriation de ces mécanismes par l'Etat et le collectif ciblé.

Quant aux critères de participation et d'empowerment, IO a beaucoup veillé à les promouvoir chez les partenaires, mais surtout chez les femmes en les impliquant dans les différentes composantes et étapes du processus, jusqu'à les convertir en actrices de leur propre développement.

En fin, en ce qui concerne la méthodologie de travail, l'approche adoptée pour provoquer les changements souhaités est judicieuse puisqu'elle se base sur la recherche de collaborations et de partenariats stratégiques, tout en apportant aux bénéficiaires des solutions concrètes à leurs besoins. Par ailleurs, bien que la formulation du projet ne s'est pas basée sur une méthodologie qu'on peut clairement qualifier d'approche genre, on retrouve des éléments de celle-ci, notamment dans la satisfaction non seulement de besoins pratiques des femmes, mais aussi de leurs intérêts stratégiques.

1.3. Conclusions

Au terme de l'exercice d'évaluation, la mission a abouti aux conclusions suivantes :

- ***Une stratégie d'intervention courageuse et innovante, qui requiert un engagement à long terme :***

L'équipe d'évaluation tient à souligner que ce projet est une expérience pilote et un modèle à suivre. C'est la première fois au Maroc que la société civile ouvre un vrai débat autour d'une problématique aussi sensible et cherche à produire des changements qui ne peuvent être palpables que dans la durée, grâce à la persévérance et le travail de longue haleine des promoteurs actuels, mais aussi grâce à la relève des concernées elles-mêmes.

▪ ***Une démarche méthodologique cohérente et flexible, mais qui peut être améliorée :***

La démarche méthodologique suivie dans la formulation et l'exécution du projet a permis de capitaliser les acquis au niveau local et d'adapter en permanence les activités aux particularités du contexte et aux besoins du collectif ciblé. D'autre part, le système de SEA a beaucoup aidé à assurer l'efficacité de l'intervention, même si les partenaires ne le maîtrisent pas parfaitement et qu'il est souhaitable de l'enrichir par des indicateurs spécifiques de genre. En outre, malgré les progrès réalisés en matière de renforcement des capacités individuelles et collectives des femmes promotrices, elles n'ont pas encore développé les capacités suffisantes à la gestion de leur association, d'où la nécessité de les renforcer davantage.

▪ ***Une synergie confirmée entre les acteurs de la société civile mais une implication des institutions qui mérite d'être renforcée***

La création de véritables synergies entre les différentes organisations membres de l'Unité représente l'un des facteurs essentiels de la réussite du projet et sa durabilité. Cependant, ces dernières n'ont pas encore réussi à impliquer suffisamment les institutions concernées, de manière à les co-responsabiliser dans le maintien des acquis du projet.

▪ ***Des réalisations considérables mais insuffisamment médiatisées***

L'une des carences qui ont le plus surpris l'équipe d'évaluation est le manque de médiatisation et diffusion du projet et de ses énormes réalisations.

1.4. Apprentissages et recommandations

Une phase de consolidation des acquis du projet s'impose pour améliorer leur appropriation par les acteurs clés, en particulier à travers :

- La diversification et mobilisation de nouvelles ressources financières ;
- Le renforcement de la formation et de l'encadrement des femmes promotrices ;
- Une meilleure implication de l'Etat et des Producteurs pour une réelle gouvernance locale.

Pour augmenter l'efficacité et l'impact de la stratégie d'intervention, il est indispensable :

- D'améliorer le système de SEA et de promouvoir les compétences nécessaires à sa gestion ;

- De faire un pas de plus vers l'approche Genre et Développement ;
- De réorienter la stratégie de communication.

2. INTRODUCTION ET CONTEXTE DU PROJET

2.1. Présentation du projet

Le projet «Amélioration des conditions de travail des femmes agricoles travaillant dans la fraise, dans la région de Larache, Maroc», chapoté par le bureau d'Internón Oxfam (IO) à Rabat, s'inscrit dans le cadre du Programme Justice Economique (JE) qui, à son tour, fait partie des quatre domaines d'action du Plan Stratégique 2007-2012 d'Oxfam Internationale, à savoir : la Justice Economique ; les Services Essentiels ; les Droits en situation de crise et l'Egalité entre les sexes.

Ce projet, cofinancé par l'Agence Espagnole de Coopération Internationale au Développement (AECID), avec un montant de 1.600.000 euros, et s'étalant sur une période de quatre ans (juillet 2010- juin 2014), a comme objectif global de contribuer au respect des droits fondamentaux de la main d'œuvre du secteur agricole de la Province de Larache et de la zone de Moulay Bouselham, à travers une participation réelle et effective de la citoyenneté et l'amélioration de la gouvernance. Conformément à cet objectif global, IO et ses partenaires se sont fixés comme objectif spécifique à atteindre au terme de l'intervention, l'organisation et renforcement des capacités de la société civile afin qu'elle puisse exercer une incidence en faveur du respect des droits du travail des femmes travailleuses du secteur fraisier (majoritairement jeunes, issues du milieu rural, célibataires, analphabètes et appartenant aux couches les plus pauvres).

La stratégie retenue par le projet se base essentiellement sur la sensibilisation du collectif vulnérable ciblé et le plaidoyer envers les autres intervenants dans le secteur de la fraise, elle se structure en trois axes d'intervention qui permettent d'aborder la problématique de manière intégrale et atteindre les objectifs fixés : premièrement, (i) une Campagne pour le respect du droit à la protection sociale, avec des actions de sensibilisation et de soutien aux bénéficiaires, d'incidence vis-à-vis du patronat et des institutions, et de communication à l'opinion publique; ensuite, (ii) un Observatoire des droits de travail dans l'agriculture, chargé

de détecter et de dénoncer les cas de la violation des droits, agissant ainsi comme un audit social des entreprises et institutions publiques et, enfin ; (iii) la création et le renforcement d'une Association de femmes promotrices du secteur de la fraise, en vue de les convertir en actrices du changement et de prendre le relais dans la défense de leurs droits.

2.2. Objectifs et de l'évaluation

Les principaux objectifs de l'évaluation, définis dans les Termes de Référence (TdR), sont :

- Mesurer le degré d'atteinte des résultats et objectifs du projet en tenant compte des indicateurs établis dans la formulation du projet ;
- Analyser la qualité et pertinence de la stratégie d'intervention mise en place ;
- Analyser la pertinence des instruments de suivi et évaluation utilisés (indicateurs, sources de vérification, données de ligne de base) ;
- Faire une appréciation sur les mécanismes d'exécution mis en place par les partenaires pour l'exécution du projet et de l'utilisation des ressources (humaines, matérielles, financières) ;
- Analyser l'impact des actions du projet sur la vie de la population bénéficiaire, y compris l'impact de genre ;
- Identifier les différents changements prévus et non prévus, positifs ou négatifs, qui ont contribué à la réalisation, ou la non réalisation de l'objectif global du projet ;
- Tirer des leçons et apprentissages de l'intervention et élaborer des recommandations pour les partenaires et Intermón Oxfam afin d'introduire des améliorations dans la stratégie du programme pour la période restante de la Convention, et identifier d'éventuelles actions futures à promouvoir.

Conformément à ces objectifs, la mission de l'équipe d'évaluation vise essentiellement à:

- Apporter à IO et ses partenaires une appréciation objective et constructive de la 1^{ère} phase du projet, permettant ainsi de rendre compte au bailleur de fonds, aux autres parties prenantes et à la société en général;

- Formuler des conclusions et recommandations claires, utiles et opérationnelles, de manière à servir d'apprentissage et guider IO et ses partenaires dans l'ajustement et l'amélioration de leur stratégie durant la 2^{ème} phase et, éventuellement, dans la conception et mise en place d'autres actions.

2.3. Contexte du projet

Dans la zone de Larache et de Moulay Bousselham, où se focalise l'intervention de la Convention, le secteur de la fraise, destiné essentiellement à l'exportation, a connu un développement exponentiel pendant les quinze dernières années. La culture intensive et conditionnement de ce produit représente la source d'emploi la plus importante pour les femmes de cette zone, notamment celles issues du milieu rural. Cependant, cette opportunité d'emploi ne s'est pas traduite par de meilleurs niveaux de vie pour ce collectif, en partie à cause de la violation généralisée de leurs droits de travail.

Une étude commanditée par IO¹ indique qu'au moins 75% de la main d'œuvre employée dans le secteur de la fraise est féminine et qu'elle souffre d'abus constants de ses droits, comme la perception de salaires inférieurs à ceux fixés par la loi, des journées de travail extrêmement longues sans rémunération des heures supplémentaires, des licenciements abusifs, l'absence de documents formalisant la relation de travail, le non respect de l'âge minimum de travail, les mauvais traitements, les abus sexuels, l'insécurité sur le lieu de travail et l'absence de sécurité sociale, entre autres.

En dépit de l'existence d'une législation nationale (Code du travail) et la ratification par le Maroc de traités et conventions internationales en la matière, la violation des droits du travail de ces travailleuses est une pratique courante. Les principales causes de ce phénomène sont, d'une part, le faible contrôle de l'Etat et le manque de volonté des producteurs de respecter les standards minimums exigés par la loi. Et d'autre part, l'ignorance généralisée chez les travailleuses et la faible présence syndicale dans le secteur, qui rend quasiment inexistante la pression sociale pour le respect des droits du travail.

¹ SAADI Mohamed Saïd, 2009. Étude sur l'évaluation des conditions de travail des salariées agricoles et leurs moyens de subsistance. Région de Larache.

Bien que celles-ci soient les principales causes immédiates, d'autres facteurs sous-jacents peuvent mieux expliquer ce phénomène d'exploitation de la main-d'œuvre féminine dans ce secteur. En effet, l'approche genre permet de discerner que les impératifs de contrôle du coût du facteur main-d'œuvre de ce modèle agricole ont généré un marché de travail qui s'alimente, et renforce en même temps, les hiérarchies de sexe, de classe et d'âge (Moreno, 2012)². La stigmatisation des femmes qui osent travailler en dehors de chez elles, la non reconnaissance de leurs capacités et rôle économique au sein de la famille et de la communauté, sont d'autres facteurs qui régissent les modalités d'insertion des femmes de la région du Loukkos dans le secteur de la fraise, en configurant une main-d'œuvre flexible, soumise et peu exigeante en termes de conditions de travail.

« Toute cette problématique s'inscrit dans un contexte international de globalisation fixé par l'échange international des biens et services, facteurs de production, technologies et idées. Cependant, les opportunités pour le développement et la réduction de la pauvreté que promet la globalisation ne peuvent pas se matérialiser si à la dimension économique n'est pas incorporée une forte dimension sociale qui doit permettre une répartition plus équitable des bénéfices générés. C'est pourquoi, bien que le gouvernement marocain ait lancé en 2008 une nouvelle stratégie qui veut placer l'agriculture dans le moteur du développement économique du pays (le Plan Maroc Vert) et qui doit contribuer, en même temps, à la réduction de la pauvreté, le Plan, qui envisage de grands investissements afin d'encourager la croissance des secteurs compétitifs de haute valeur ajoutée, comme celui de la fraise, n'inclue pas une composante qui garantisse que ladite croissance se fasse en tenant compte de l'équité et de la justice sociale. La croissante compétitivité du marché international, est utilisée souvent aussi bien par les producteurs que par les gouvernements comme la justification des bas salaires et du relâchement dans l'application des lois du travail, ce qui bénéficie aux entreprises situées à la fin des chaînes globales de production au prix de la précarité de l'emploi des travailleurs et travailleuses situés à l'autre extrémité de la chaîne. » (Intermón Oxfam, 2010)³.

² MORENO Juana, 2012. « Faut-il des mains de femmes pour cueillir les fraises ? » Dynamique de la gestion de la main-d'oeuvre et du travail dans le secteur fraisier du périmètre irrigué du Loukkos (Maroc).

³ Intermón Oxfam, (2010). Document de Formulation de la Convention 10-CO1-096 – Fondation Intermón Oxfam – « Amélioration des conditions de travail des femmes travailleuses agricoles du secteur de la fraise dans la région de Larache, Maroc »

3. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

3.1. L'équipe d'évaluation

L'évaluation a été réalisée par une équipe multidisciplinaire, ayant une connaissance approfondie de la problématique d'insertion des femmes dans le marché du travail et dotée d'une expérience consistante dans les domaines suivants:

- La coopération internationale au développement et le cycle de projet ;
- La réalisation d'évaluations, études et investigations avec des méthodes quantitatives et qualitatives ;
- l'approche participative ;
- L'approche genre et la stratégie d'*empowerment*.

Cette équipe, spécialement formée par le bureau d'étude engagé selon les termes arrêtés dans le contrat de services signée avec IO-Maroc, dispose également d'une expérience confirmée au Maroc et de riches capacités linguistiques ayant facilité sa communication avec les différentes parties du projet, et la rédaction du rapport dans les langues requises.

3.2. Approches et outils méthodologiques

Eu égard à la nature du projet, aux objectifs et questions de l'évaluation⁴, l'équipe d'évaluation a privilégié la méthodologie de recherche et investigation qualitative. Celle-ci, contrairement à la méthodologie quantitative, apporte « des informations explicatives » qui, au-delà de la simple description de la réalité, permettent de comprendre et d'interpréter les faits, comportements et attitudes des sujets qui y interagissent.

⁴ Ces questions ont été enrichies par l'équipe d'évaluation afin de mieux apprécier les critères d'évaluation préétablis dans les TdR.

Les techniques retenues pour la collecte de l'information sont : (i) l'analyse documentaire, (ii) les entretiens individuels semi-directifs et (iii) les focus-groups. Ces techniques ont été choisies en fonction des objectifs et questions de l'évaluation, tout en veillant à une combinaison appropriée qui a permis de :

- Croiser les sources d'information ;
- Faire en sorte que les outils se renforcent les uns les autres ;
- Gérer les contraintes de temps et de coûts.

3.3. Etapes de réalisation de la mission

La mission d'évaluation s'est déroulée suivant un processus composé de quatre étapes : (i) phase préparatoire ; (ii) phase documentaire ; (iii) phase de terrain et (iv) phase de synthèse et de rédaction du rapport d'évaluation.

3.3.1. Phase préparatoire

Elle a eu comme principal objectif de présenter la note méthodologique de l'équipe d'évaluation aux partenaires locaux (Cf. Annexe 3), ce qui a facilité le bon démarrage de la mission et l'organisation des autres étapes.

3.3.2. Phase documentaire

L'analyse documentaire a principalement concerné les rapports et autres sources d'information secondaire indiquées dans les TdR. L'équipe d'évaluation s'est appuyée dans cette analyse sur une grille où elle a noté et structuré, pour chaque document, ses appréciations selon les critères et indicateurs de l'évaluation (Cf. Annexe 2).

Cette phase a abouti sur l'élaboration d'un rapport documentaire qui a servi de base pour affiner la stratégie de collecte d'informations primaires et élaborer un planning de la phase suivante.

3.3.3. Phase de terrain

L'équipe d'évaluation a entamé cette phase par la préparation de guides d'entretiens et d'un agenda des rendez-vous avec les différents acteurs à interviewer (Cf. Annexe 4). Ainsi, elle a pu s'entretenir avec les acteurs et profils suivants:

Equipe d'IO	Partenaires	Bénéficiaires	Institutions	Bailleur de fonds
<ul style="list-style-type: none"> - Responsable du Programme JE; - Technicienne d'Incidence politique; - Officier financier du Programme JE. 	RADEV: <ul style="list-style-type: none"> - Responsable du Projet Association ; - Coordinateur de la Caravane ; MS: <ul style="list-style-type: none"> - Responsable de la Cellule CNSS. CDG: <ul style="list-style-type: none"> - Ex-Observatrice. 	<ul style="list-style-type: none"> - 3 Femmes bénéficiaires de l'action CNSS; - 4 Femmes promotrices. 	Larache: <ul style="list-style-type: none"> - Chef du Service des Affiliés CNSS ; - Inspecteur de Travail. 	OTC-AECID: <ul style="list-style-type: none"> - Chargée du suivi du Programme Gouvernance ; - Adjoint du Coordinateur de l'OTC.

Suite à ces entretiens, l'équipe d'évaluation a animé deux focus-groupes qui ont permis l'approfondissement des informations et opinions recueillies auparavant à l'aide des entretiens (Cf. Annexe 5).

Malheureusement, ces focus-groupes n'ont pas permis de recueillir l'expression des points de vue de tous les intervenants dans le projet, tel que souhaité au départ par l'équipe d'évaluation. En effet, d'après IO et ses partenaires, les représentants des institutions ont été invités mais n'ont pas assisté au 1^{er} focus-groupe, alors que dans le 2^{ème}, aucune personne de l'entourage des femmes n'a pu participer à cause des difficultés de déplacement jusqu'au siège du RADEV à Larache. D'ailleurs, il a été même impossible de compter sur la participation des femmes travailleuses issues de la zone de Moulay Bouselham, car elles sont arrivées très en retard, bien après la fin de ce 2^{ème} focus-groupe.

L'équipe d'évaluation tient à souligner que la phase de terrain aurait pu compter sur une meilleure participation des femmes travailleuses si la mission d'évaluation n'avait pas inopportunément coïncidé avec la haute saison de la fraise et les fortes pluies qui entravent les déplacements des populations des douars vers la ville.

3.3.4. Phase de synthèse et de rédaction du rapport.

A la fin de l'étape de collecte des informations primaires sur le terrain, l'équipe d'évaluation a procédé à la transcription du matériel enregistré (entretiens et focus-groupes) en vue de le structurer et de l'analyser. Suite à ce travail, la Chef de l'équipe d'évaluation a rédigé le présent rapport en langue française et l'a remis à IO et ses partenaires pour révision et commentaires. Une fois validé, elle l'a traduit à l'espagnol pour qu'il soit transmis au siège de l'AECID à Madrid.

4. RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

4.1. Pertinence

4.1.1. Jusqu'à quel point les stratégies d'intervention mises en place étaient appropriées pour répondre aux problèmes identifiés de la population bénéficiaire ?

Les problèmes identifiés par Intermón Oxfam et ses partenaires comme principales causes de la problématique de violation des droits du travail des femmes employées comme main d'œuvre dans le secteur de la fraise sont : (i) la réticence des producteurs à appliquer le code du travail; (ii) la faiblesse du contrôle des institutions étatiques concernées; (iii) l'ignorance des femmes travailleuses de leurs droits et l'absence d'organisations qui les représentent ; et (iv) la faible capacité des Organisations de la Société Civile (OSC) de se mobiliser autour de cette question et de produire une incidence positive.

Pour répondre à ces problèmes, IO et ses partenaires ont mis en place une stratégie d'intervention articulée autour de trois axes complémentaires, à savoir: (i) la Campagne; (ii) l'Observatoire; et (iii) l'Association des

femmes, permettant d'aborder cette problématique de manière intégrale et d'y apporter des réponses pertinentes, notamment en ce qui concerne la protection sociale. Même si le projet se focalise essentiellement sur ce volet et ne traite pas directement d'autres problèmes comme les mauvaises conditions de transport, d'hygiène, de sécurité, le non respect du SMIG/ SMAG, les abus de pouvoir des intermédiaires, le travail des mineurs et l'harcèlement sexuel, il a fortement contribué à une prise de conscience publique autour de ces questions et a mis en place des mécanismes qui permettent de les aborder à moyen et long terme, en particulier à travers l'action de l'Observatoire et la proposition du Prix au Producteur Responsable.

La pertinence de l'action proposée par rapport au contexte social, économique et politique est aussi clairement confirmée. En effet, la présence de la main d'œuvre féminine dans le secteur agricole est de 50%, elle s'élève à 90% dans le secteur de la fraise⁵, avec un profil dominant de femmes jeunes, analphabètes, pauvres et vivant généralement en milieu rural, dans des douars enclavés avoisinants les exploitations et usines. Avant l'initiative d'IO, ces femmes ont longtemps été ignorées et abandonnées à leur sort, sans la moindre attention envers leur situation et conditions de travail précaires, voir inhumaines. Le projet part du principe qu'il était temps de visibiliser et de traiter leur problématique, tout en essayant d'entrer en synergie avec les politiques de l'Etat marocain, notamment le Plan Maroc Vert (PMV) qui accorde une attention particulière à ce secteur en forte croissance, le Plan National d'Amélioration des Conditions de Travail (PNACT) du Ministère de l'Emploi (ME) et la politique de généralisation du système de sécurité sociale à toute la main d'œuvre agricole, qu'elle soit permanente ou saisonnière. En outre, face à l'absence de tradition syndicale dans le secteur agricole, le projet se retrouve pleinement justifié dans le sens où il vient préparer le terrain aux syndicats qui, dorénavant, n'auront pas de mal à capter des affiliées.

Néanmoins, bien que les actions de sensibilisation organisées dans le cadre de la Campagne aient indirectement bénéficié aux hommes, la pertinence au niveau du choix des groupes-cibles, exclusivement centré sur les femmes travailleuses du secteur fraisier, mérite d'être discutée. En effet, la stratégie d'intervention n'a pas prévu d'actions spécifiques avec les hommes (intermédiaires, membres de la famille, maris, habitants des douars), en vue de les impliquer dans le changement des stéréotypes sur le rôle et le statut social de ces femmes et, par conséquent, la construction de relation plus égalitaires entre les deux sexes.

⁵ Ces taux proviennent des estimations d'IO.

4.1.2. La stratégie du projet répond-elle aux priorités de la stratégie des partenaires, d'IO et de l'AECID ?

Le projet a été planifié et formulé de manière très cohérente avec les axes stratégiques et champs d'action aussi bien de l'AECID que d'IO et ses partenaires. En premier lieu, le projet s'inscrit dans les Lignes Stratégiques du Plan Directeur de la Coopération Espagnole 2009-2012, en particulier son axe de Bonne Gouvernance visant à appuyer l'organisation de la société civile et la participation citoyenne. En deuxième lieu, il reflète bien la vision d'IO et sa stratégie de travail dans les droits économiques des femmes, notamment dans le secteur agricole, contribuant ainsi aux objectifs globaux de son Programme Justice Economique au Maroc. En dernier lieu, il entre en complémentarité avec les initiatives des partenaires locaux qui ont une longue expérience dans le développement rural, la promotion des femmes et la défense de leurs droits.

4.2. Efficacité

4.2.1. Quel est le degré d'atteinte des résultats prévus dans le projet ? Y a-t-il des résultats atteints non prévus (positifs ou négatifs) ?

De manière générale, l'analyse des indicateurs des résultats attendus de la première phase du projet (PAC 1 et PAC 2) révèle des taux de performance souvent supérieurs aux prévisions, comme on peut le voir dans la Matrice d'analyse des indicateurs de la logique d'intervention ci-après. Cela concerne en particulier la forte mobilisation des acteurs de la société civile de la zone de Larache et de Moulay Bouselham autour de la problématique de violation des droits de travail dans le secteur de la fraise ; leur fédération au sein d'une plateforme territoriale qui soit en mesure d'assurer la continuité du projet ; la couverture d'une très grande masse de femmes travailleuses par les activités de sensibilisation, et le renforcement des capacités de leaders parmi elles, dans le but de les convertir en actrices dans le processus de changement déclenché.

Toutefois, lorsqu'on regarde de près l'atteinte des résultats escomptés en matière de changements des pratiques des producteurs et d'appropriation par l'Etat des principes et mécanismes mis en place par le projet, on peut apprécier que les performances sont moins bonnes. Ce constat se reflète à plusieurs niveaux :

- Tout d'abord, dans la difficulté rencontrée par IO et ses partenaires de procurer à l'équipe d'évaluation des informations harmonisées et fiables, que ce soit sur l'augmentation du degré de respect de la loi en vigueur par les producteurs (affiliation et déclaration à la CNSS, contrats de travail, etc.), sur l'amélioration des conditions de travail (sécurité, hygiène, transport, etc.) ou sur les recommandations faites et adoptées par l'Inspection du Travail et la CNSS. Cette difficulté est due en grande partie au refus de ces institutions de donner des statistiques officielles et précises sur l'état des lieux –avant le lancement du projet- et les progrès réalisés –suite au projet- dans le secteur de fraise et la zone ciblée⁶.
- Ensuite, dans la faible collaboration des grands et moyens producteurs par rapport à ce qu'IO et ses partenaires attendaient au départ. En effet, ces producteurs n'ont commencé à se montrer ouverts aux discussions qu'une fois qu'IO a eu recours à la stratégie internationale. A la fin du PAC 2, aucun producteur n'a encore rempli les critères élaborés par IO pour pouvoir emporter le Prix du Producteur Responsable. D'après les entretiens réalisés, il serait impossible d'y arriver avant le PAC 4;
- Enfin, dans le manque de responsabilisation des institutions directement concernées par la problématique traitée, à savoir le Ministère de l'Agriculture, le Ministère de l'Emploi et la CNSS. En effet, IO n'a pas réussi à impliquer le premier ni à décrocher un véritable partenariat avec le ME et la CNSS. La collaboration de ces derniers s'est limitée à des consignes d'appui sur le terrain, dont la mise en pratique dépend souvent de la bonne volonté et initiative personnelle de l'interlocuteur qu'IO et ses partenaires ont en face.

S'il y a un résultat positif non attendu qui mérite d'être cité, c'est bien celui atteint par la Cellule Identité dans le cadre de la Campagne. En effet, les partenaires du projet se sont retrouvés face à une situation bien plus compliquée que ce qu'ils pouvaient imaginer, où la majorité des femmes et leurs familles ne disposaient pas de documents prouvant leur identité et état civil, et par conséquent, ne pouvaient pas s'inscrire à la Sécurité Sociale. Face à cette situation, le projet a mis en place tout un service chargé de traiter leurs dossiers d'inscription à l'état civil, de régularisation de leurs actes de mariage, de demande de leurs Cartes d'Identité Nationale (CIN), etc. Grâce à ce travail de terrain, les femmes ont pu non seulement obtenir leurs cartes CNSS, mais aussi inscrire leurs enfants à l'école et connaître leurs droits en cas de divorce ou de violence conjugale..., ce qui représente des effets multiplicateurs considérables.

⁶ En effet, la loi 09-08 sur la protection des données personnelles leur interdit de divulguer des informations sur les affiliés au Système de Sécurité Sociale, et en général, les producteurs recensés dans la zone, à d'autres entités ou personnes.

Un autre résultat indirect qui a également été discerné par l'équipe d'évaluation lors de la phase de terrain, c'est que parmi les femmes promotrices (FP) formées, certaines ont d'ores et déjà adhéré à des associations locales, ou participé à la constitution d'autres nouvelles, qui n'ont rien à voir avec l'objectif de défense des droits de travail. Ce résultat peut être considéré comme un point positif, puisqu'elles auront plus d'expérience et pourront orienter les autres, mais aussi comme un point négatif parce qu'elles risquent de ne plus être disponibles pour rejoindre l'association Al Karama à la 3^{ème} année. Celle-ci représente en définitive le principal but de leur canalisation.

a. Matrice d'analyse des indicateurs de la logique d'intervention

OBJECTIF GÉNÉRAL :	Contribuer au respect des droits fondamentaux des femmes du secteur agricole de la zone de Larache à travers une participation réelle et effective de la citoyenneté et l'amélioration de la gouvernance				
OBJECTIF SPÉCIFIQUE ET RÉSULTATS	INDICATEURS	LIGNE DE BASE (LdB)	PERFORMANCES PAC 1	PERFORMANCES PAC 2	OBSERVATIONS DE L'ÉVALUATION
<p>Objectif Spécifique : À la fin du Convenio, la société civile est organisée, renforcée et a une capacité d'incidence afin que les droits de travail des femmes travailleuses de la fraise de la zone de Larache et Moulay Bousselham soient respectés.</p>	<p>IOS.1 80% des femmes ont bénéficié des formations et 50% ayant bénéficié des actions de sensibilisation ont amélioré leurs connaissances sur le droit du travail, à la 4^{ème} année</p>	<p>88,43% des femmes ont un niveau initial de connaissances nul ou limité</p>	<p>99% des femmes ont bénéficié des formations et 48% de femmes bénéficiaires de sensibilisation ont amélioré leurs connaissances.</p>	<p>100% des femmes ont bénéficié des formations et 49% de femmes bénéficiaires de sensibilisation ont amélioré leurs connaissances.</p>	<p>Le taux de femmes ayant bénéficié de formations a largement dépassé les prévisions mais celui des femmes qui devaient améliorer leur connaissances est resté légèrement inférieur à l'objectif fixé de 50%.</p> <p>On constate en général un manque de précision. On ne sait pas, par ex., à quelles femmes ayant bénéficié de la formation on se réfère, s'il s'agit de toutes les femmes touchées par les différentes activités du projet ou s'il s'agit seulement des FP, et sur la base de quel total annuel on calcul ce taux. D'autre part, le taux indiqué dans la LdB est le fruit d'extrapolations et non d'une évaluation ex-ante. En outre, si le niveau initial des femmes a été jugé « nul ou limité » on ne sait pas, d'après cette matrice, à combien a-t-il progressé, sur une échelle de Likert par exemple.</p>
	<p>IOS.2 Augmentation du nombre des femmes travailleuses de la fraise qui défendent leurs droits de travail de façon organisée, à travers leur adhésion aux organisations de défense des droits de travail (200 adhésions à associations ou syndicats) ou par la réalisation d'actions</p>	<p>Adhésion initiale des femmes à l'Unité: 4 Adhésion initiale aux autres organisations: 0</p>	<p>57 adhésions, 3 actions collectives</p>	<p>173 adhésions, 14 actions collectives</p>	<p>Ces résultats nous révèlent qu'au bout de 2 ans seulement, les objectifs fixés ont été largement atteints avec un taux de réalisation de 115% pour les adhésions, et de 141% pour les actions collectives. Cependant, on regrette l'absence de données qui reflèteraient la « qualité » de ces adhésions et actions collectives.</p>

	collectives (12 actions) de défense de droits, à la 4 ^{ème} année				
	IOS.3 - 400 acteurs sociaux mobilisés pour la défense et/ou la promotion des droits de travail dans le secteur agricole, à la 4 ^{ème} année	Acteurs sociaux mobilisés initial : 24	214 acteurs sociaux mobilisés	450 acteurs sociaux mobilisés	Avec un taux de réalisation de 166%, les résultats obtenus au bout de seulement 2 ans sont largement supérieurs aux résultats escomptés à la fin du projet. Mais encore une fois, il s'agit d'un indicateur quantitatif qui ne reflète pas la nature et la diversité de ces acteurs ni la qualité de leur mobilisation.
	IOS.4 - Augmentation du degré de respect de la part des producteurs de la fraise, des droits de travail (adhésion et affiliation à la CNSS et contrats) et d'amélioration des conditions de travail des femmes travailleuses de la fraise, à la 4 ^e année: 20% Bonnes pratiques, 50% Moyen pratiques et 30% Pratiques à améliorer	Affiliation CNSS moyens - grands producteurs: 51% (39% exploitations, 92% usines) Déclaration CNSS moyens - grands producteurs: 30% (28% exploitations, 19% usines) Degré de respect des conditions de travail membres AMCEF: 10/26 affichent des conditions basses.	Non inclut dans le PAC1	Le rapport narratif du PAC 2 fourni à l'équipe d'évaluation indique « Non inclut dans le PAC1 » ce qui doit être une erreur	L'absence de données permettant d'analyser cet indicateur reflète la difficulté rencontrée par IO et ses partenaires de le mesurer, d'où la nécessité de le reformuler. En effet, la loi défend la CNSS de révéler ses données concernant les producteurs à d'autres parties (les informations reportées dans la LdB de cet indicateur ont été obtenues de manière informelle).
Résultat 1 : À la fin du Convenio, une alliance d'organisations de la société civile est consolidée et a la capacité d'incidence sur les femmes travailleuses de la fraise et la CNSS, et a pu sensibiliser le patronat pour une	IR1.1. Au moins, 25 organisations de la société civile sont membres d'une alliance de défense des droits de travail des femmes travailleuses agricoles (Unité); dont le 70% des membres participent activement, la 4 ^{ème} année	10 organisations et 4 femmes travailleuses. Participation : 68,18%	15 organisations font partie de l'Unité, 73% des membres participent activement	21 organisations font partie de l'Unité, 62% des membres participent activement	Pour être plus précis, il aurait fallu indiquer que durant le PAC 2, 6 nouvelles organisations ont rejoint l'Unité, ce qui nous donne un total de 21. Avec ce rythme, le projet n'aura aucun mal à atteindre, à la fin de la 4^{ème} année, l'objectif de 25 organisations membres de l'Unité. Cependant, on remarque une baisse du taux de participation active qui passe de 73% durant le PAC 1 à 62% durant le PAC 2. Ce recul est principalement dû aux difficultés de déplacement des petites associations de Moulay Bouselham (ayant rejoint l'unité au cours de la

prise de conscience, pour que les droits du travail soient respectés dans le secteur de la fraise, en particulier le droit à la protection sociale.					2 ^{ème} année) aux réunions qui ont toujours lieu à Larache. En outre, il aurait fallu détailler dans l'indicateur et sa LdB ce qu'on entend par « participation active ». En effet, La participation, pour la juger comme active, ou non, devrait être mesurée par un nombre bien définis de critères, tels que les propositions et apports faits par ces organisations, leur assiduité (faible, moyenne, bonne...) et présence aux différentes réunions, événements, etc.
	IR1.2. Au moins, 15 actions de plaidoyer réalisées par l'alliance (Unité) auprès de la CNSS et le patronat de la fraise à la 4 ^{ème} année	LdB 0	5 actions d'incidence	23 actions d'incidence	Avec un total de 28 actions d'incidence, IO et ses partenaires auront atteint un taux de réalisation de 186% dès la première phase du projet, ce qui représente une performance tellement extraordinaire que l'équipe d'évaluation ne peut s'empêcher de penser que leurs capacités d'organiser ces activités de plaidoyer ont été sous-estimées au départ. En outre, le caractère purement quantitatif de cet indicateur ne permet pas de mettre en valeur les contenus, public cible, durée, etc. de ces actions de plaidoyer, pour pouvoir mieux juger de leurs efficacité.
	IR1.3. 25% des recommandations des actions du plaidoyer de l'Unité auprès de la CNSS sont prises en considération, à la 4 ^{ème} année (3 recommandations sur un total de 12)	LdB 0	Non inclut dans le PAC1	Le rapport narratif du PAC 2 fourni à l'équipe d'évaluation indique « Non inclut dans le PAC1 » ce qui doit être une erreur	Cette absence de données n'a pas permis à l'équipe d'évaluation d'apprécier de manière objective l'atteinte de cet indicateur.
	IR1.4. 10% des moyens et grandes producteurs de la fraise non affiliés à la CNSS, le sont à la 4 ^{ème} année	56 moyens et grands producteurs affiliés, 55 non affiliés à la CNSS	Non inclut dans le PAC1	Le rapport narratif du PAC 2 fourni à l'équipe d'évaluation indique « Non inclut dans le PAC1 » ce qui doit être une erreur	Les données indiquées dans la LdB relative à cet indicateur ne sont pas fiables du fait qu'elles ont été obtenues de manière informelle et qu'elles ne rapportent pas le nombre exact de moyens et

					grands producteurs existants dans la zone d'intervention. De toute manière, les entretiens réalisés avec les différents acteurs du projet ont démontré la difficulté de mesurer avec précision cet indicateur à cause de l'impossibilité d'accéder à des sources de vérification qui soient formelles et fiables.
Résultat 2 : À la fin du Convenio, les acteurs de la société civile ont mis en marche un mécanisme d'audit social et de défense des droits de travail des femmes travailleuses agricoles de la zone de Larache et M. Bousselham qui permet disposer d'informations sur la situation des droits du travail dans l'agriculture et responsabiliser les institutions de l'Etat et le patronat pour l'application du code de travail dans le secteur agricole.	IR2.1. Le 15% des recommandations réalisées par l'Observatoire (18 en 3 années) ont été appliquées par les institutions étatiques	LdB 0	Non inclut dans le PAC1	Le rapport narratif du PAC 2 fourni à l'équipe d'évaluation indique « Non inclut dans le PAC1 » ce qui doit être une erreur	L'absence de données concernant le PAC2 n'a pas permis à l'équipe d'évaluation d'analyser cet indicateur.
	IR2.2. 15% des cas reçus par l'observatoire ont été résolus positivement par le patronat, à la 4 ^{ème} année	LdB 0	31% avec une résolution positive	37 cas avec une résolution positive parmi 617 cas	Si on calcule le taux de résolutions positives durant le PAC 2, on arrive à presque 6%, ce qui révèle une très forte chute par rapport au PAC 1. Ce résultat négatif s'expliquerait par la décision prise par IO, et approuvée par l'AECID, d'écartier CDG de la responsabilité de l'Observatoire suite aux irrégularités qui ont été retenues contre lui. En effet, suite à cet incident. l'action de l'Observatoire s'est retrouvée paralysée durant la 2 ^{ème} année.
	IR2.3. Au moins le 50% des organisations alliées à l'Observatoire participent activement dans l'Observatoire.	LdB 0	90% des organisations participent activement	94% des organisations participent activement	Malgré l'incident concernant le partenaire CDG, le taux de participation des organisations membres de l'Observatoire a augmenté, passant de 90 à 94%. Ces taux représentent une belle performance. Seulement, il aurait fallu détailler dans la LdB ce qu'on entend par « participation active ».
Résultat 3 : À la fin du Convenio, les femmes	IR3.1. Au moins, 2.560 femmes travailleuses de la fraise bénéficient	LdB 0	881 femmes travailleuses ont reçu des visites de sensibilisation	1701 femmes travailleuses ont reçu des visites de sensibilisation	Là encore, dès la fin du PAC2, on a atteint un résultat supérieur à l'indicateur prévu pour la

travailleuses de la fraise sont organisées et agissent pour la défense et promotion de leurs droits de travail en concertation avec d'autres acteurs de la société civile.	des actions de promotion et défense des droits de travail réalisées par les femmes promotrices, à la 4 ^{ème} année				fin du projet, avec un taux de réalisation de 100,86% . Toutefois, la simple visite des FP ne garantit pas la réussite des actions de promotions des droits de travail, autrement dit, on regrette encore la prédominance d'indicateurs purement quantitatifs qui ne montrent pas les efforts réalisés par ces FP et l'impact de leur mobilisation.
	IR3.2. Au moins 6 sujets prioritaires de l'agenda des femmes travailleuses de la fraise ont été incorporés au débat crée par le Convenio autour des droits de travail dans l'agriculture, à la 4 ^{ème} année	LdB 0	1 agenda de priorités défini et utilisé pour mesurer le degré d'accomplissement des conditions de travail	1 agenda de priorités défini et utilisé pour mesurer le degré d'accomplissement des conditions de travail	Ces données ne nous renseignent pas sur le nombre de sujets inclus dans cet agenda ni sur le débat crée autour des droits de travail dans l'agriculture et il est donc impossible pour l'équipe d'évaluation de l'apprécier.
	IR3.3. Au moins, 25 femmes travailleuses de la fraise occupent fonctions de leadership au sein de l'organisation de femmes, dont 50% exercent un leadership de qualité, à la 4 ^{ème} année.	3 femmes avec un leadership de qualité limitée	24 femmes promotrices des droits du travail, 86% de celles-ci avec un leadership bon ou excellent.	72 femmes promotrices des droits du travail, 55% de celles-ci avec un leadership bon ou excellent	Il est à noter que, tout d'abord, le chiffre 72 indiqué dans le PAC1 est contradictoire avec le nombre total de FP rapporté par les personnes interviewées, à savoir 49 . S'il y a d'autres femmes comptabilisées, il faudrait donc les distinguer de celles considérées comme FP. On remarque aussi que durant la 2^{ème} année il y a eu un recul par rapport à l'exploit réalisé à la fin de la 1^{ère} . En outre, il aurait été mieux de mettre en exergue les éléments ayant été retenus pas IO et ses partenaires pour mesurer la qualité du leadership des ces FP

Source : les données concernant le suivi des indicateurs du cadre logique de l'intervention ont été extraites des Rapports Narratifs des PAC1 et PAC2, reçus par l'équipe d'évaluation à la date du 04/02/2013.

Sur la base de l'analyse du degré d'atteinte des indicateurs de la logique d'intervention, tels qu'ils ont été restitués dans les Rapports Narratifs des PAC 1 et PAC 2, l'équipe d'évaluation a synthétisé les points forts et les points faibles observés dans le tableau suivant :

b. Synthèse des points forts et points faibles des indicateurs de performance

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> - Mobilisation d'un grand nombre d'acteurs (associations, autorités locales, institutions, notables de douars...) et de femmes autour des différentes activités du projet. - Sensibilisation et formation d'un nombre de femmes travailleuse supérieur aux prévisions. - Haute performance en termes d'adhésion des femmes aux organisations de défense des droits de travail et de leur participation aux actions collectives. - Bons taux d'adhésion et de participation des organisations de la société civile à l'Unité et à l'observatoire, et ce malgré l'incident concernant le partenaire CDG. - Très bonne performance, dès la 1^{ère} année, en ce qui concerne les actions d'incidence organisées par IO et ses partenaires. - Très bonne performance, durant la 1^{ère} année, en ce qui concerne l'accompagnement et la résolution des cas détectés de violation des droits de travail. - Résultats supérieurs aux prévisions, dès la fin du PAC 1, concernant les visites et actions de sensibilisation réalisées par les femmes promotrices au profit d'autres femmes. - Très bonne performance en termes de mobilisation et de leadership des femmes promotrices durant la 1^{ère} année du projet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le pourcentage de femmes qui devaient avoir amélioré leurs connaissances en matière de droits de travail est resté légèrement inférieur à l'objectif fixé. - Manque de précision dans la définition de certains indicateurs, LdB et résultats. - De nombreuses contradictions entre les diverses sources d'informations analysées par l'équipe d'évaluation concernant les chiffres (par exemple : le cumul des FP durant les PAC 1 et 2, le nombre de femmes ayant adhéré aux organisations de promotion des droits de travail, le nombre et contenus des sujets inclus annuellement dans l'agenda des FP). - Absence ou manque de données, en particulier dans le cas du PAC 2, ne permettant pas à l'équipe d'évaluation d'analyser de manière objective le degré d'atteinte d'indicateurs importants tels que les changements produits par rapport au respect du Code de travail par les producteurs, leur affiliation à la CNSS, ou les recommandations adressées par IO et ses partenaires aux institutions et celles adoptées. Ce manque de données est principalement dû à la formulation d'indicateurs difficilement mesurables et vérifiables. - Prédominance d'indicateurs quantitatifs, ne permettant pas d'apprécier des aspects qualitatifs des actions menées et leur impact sur les bénéficiaires (transformations dans leur vie quotidienne et professionnelle). - Certains indicateurs, notamment ceux concernant les changements de comportements attendus des producteurs, ne sont pas mesurable faute de pouvoir accéder à des sources de vérification fiables et formelles.

Source : Elaboration propre

4.2.2. Les activités réalisées étaient-elles les plus efficaces pour atteindre les résultats du projet ?

a. Efficacité des trois axes d'intervention mis en place

L'équipe d'évaluation a pu vérifier que les trois axes de la stratégie d'intervention ont été conçus et mis en place en partant de l'expérience et savoir faire accumulés par IO et ses partenaires, ce qui a considérablement favorisé qu'ils soient bien articulés et efficaces par rapport à la problématique de violation des droits des travailleuses dans le secteur de la fraise.

Premièrement, la Campagne, à permis, d'une part, de fédérer autour d'elle un bon nombre d'organisations de la société civile, de profils hétérogènes mais complémentaires, et de créer des synergies de travail entre elles. Actuellement, l'Unité dispose d'une expertise et d'un savoir faire reconnus en matière de défense des droits de travail. D'autre part, grâce aux multiples caravanes ayant sillonné 60 douars de la zone d'intervention, elle a permis de sensibiliser les femmes sur leurs droits de travail, visibiliser les multiples formes de violation de ces droits et a fortement contribué à ce qu'elles décrochent leur cartes CNSS, pour pouvoir bénéficier des ses multiples avantages sociaux. Parmi les actions phares de cette Campagne, il faut rappeler les actions de plaidoyer dirigées aux institutions et producteurs, notamment la stratégie internationale auprès des importateurs anglais qui a abouti à un plan d'action commun entre ces derniers et leurs fournisseurs de la zone d'intervention, en vue de faire régner le respect du code de travail.

Deuxièmement, l'Observatoire a permis de compenser, d'une part, le manque d'inspection aussi bien des Délégations Provinciales de Travail que celles de la CNSS, et de renforcer, d'autre part, la capacité de la société civile à faire pression auprès de l'Etat et des producteurs en vue de les responsabiliser. Grâce à son rôle d'audit social, ses services d'écoute et d'accompagnements, de multiples violations du droit de travail, autres que la non déclaration des employées à la CNSS, ont pu être détectées et dénoncées. En outre, les femmes travailleuses ont pris le courage de s'organiser et de se mobiliser pour revendiquer leurs droits face à des cas compliqués, tels que le licenciement abusif pratiqué par certaines entreprises.

La pertinence de ces deux axes d'intervention, conjuguée au savoir faire d'IO et de ses partenaires, a permis de gagner petit à petit la confiance de la Délégation du Travail et de la CNSS, qui ont fini par collaborer aux

activités de la Campagne et au mécanisme de détection et accompagnement des multiples cas de violation des droits des femmes travailleuses.

Enfin, la stratégie de création d'une Association des femmes travailleuses du secteur de la fraise se révèle comme étant le meilleur moyen d'augmenter leur estime de soi, d'améliorer leur statut social et de les rendre « capables » de s'organiser et de défendre elles-mêmes leurs droits et intérêts. Dans ce cadre, 49 femmes promotrices ont bénéficié de plusieurs formations, allant de l'alphabétisation juridique à la conception et montage de projets, et ont nettement amélioré leurs habilités concernant la prise de parole et la participation, aussi bien dans les activités de l'Unité que dans celles d'autres acteurs de leur entourage. En attendant que cette association soit formalisée durant la 3^{ème} année du projet, IO et RADEV sont entrain d'accompagner ses futures membres dans la définition de leur agenda et l'élaboration de leur premier projet.

b. Degré de prise en compte des relations de genre

La prise en compte de la dimension de genre dans la conception des activités devrait être approfondie. En effet, bien que le projet souligne la discrimination des femmes dans le secteur agricole, qui se manifeste, entre autre, par l'emploi des femmes en bas de l'échelle et leur exploitation en tant que main d'œuvre docile, flexible et bon marché, aucune action spécifique n'a été entreprise afin d'aborder les relations de genre ou d'agir sur la division sexuelle du travail. Cette variable est l'une des causes structurelles des inégalités de genre, elle se traduit par la « double », voir « triple journée de travail » des femmes et la restriction du temps libre qu'elles pourraient consacrer au loisir et au renforcement de leurs capacités, entre autres. D'ailleurs, IO et ses partenaires sont bien conscients que pour faire participer les femmes dans les activités d'un projet, quel qu'il soit, il faut les « libérer », mais pas seulement à travers des activités ponctuelles et non durables, tels que les ateliers d'animation organisés avec leurs enfants durant la Caravane.

4.2.3. Les résultats atteints, contribuent-ils aux changements en pratiques, idées et croyances des femmes ?

Les entretiens et focus-groupes réalisés avec les femmes confirment qu'avant le projet, elles méconnaissaient complètement les droits du travail et qu'elles supportaient en silence les mauvais traitements de la part des intermédiaires, les conditions pénibles et les salaires très bas. Elles ont affirmé à l'équipe d'évaluation que

suite aux activités auxquelles elles ont participé, elles sont devenues conscientes non seulement de leurs droits et de l'importance de les revendiquer, mais encore de l'importance de leur force de travail dans le secteur de la fraise et dans l'économie de leur région de manière générale.

La forte affluence de candidates aux activités spécialement organisées pour former les FP, démontre leur motivation d'améliorer leurs capacités et situation. Elles déclarent être considérées dans leur entourage comme un « modèle » et une « référence », parce qu'elles sensibilisent d'autres femmes et font preuve de courage et de détermination, en dénonçant en public les violations de leurs droits.

4.2.4. Quels sont les changements obtenus dans les relations de pouvoir entre les femmes et les hommes de leur entourage ?

La féminisation de travail dans le secteur fraisier cache les inégalités inhérentes aux rôles et statuts différenciés entre les femmes et les hommes. Contrairement aux idées et stéréotypes dominants, ce n'est pas par « nature » que les femmes endurent mieux le travail pénible dans ce secteur, manipulent avec plus de délicatesse ce produit ou acceptent mieux des conditions en dessous des standards minimums, mais c'est à cause d'un apprentissage qui s'acquière, se perpétue dans l'espace domestique (manipulation des aliments et habitude de réaliser des activités répétitives et ennuyeuses) et s'accompagne d'une intériorisation d'un statut social inférieur à celui des hommes.

Le changement dans les relations de pouvoir passe donc par la valorisation des habilités de ces femmes et la reconnaissance du rôle économique qu'elles sont entrain de jouer au sein de leur familles, entourage et territoire. Le projet contribue indirectement à ce changement, essentiellement à travers l'axe de formation et organisation des femmes promotrices en association. L'équipe d'évaluation a pu constater que celles-ci ont nettement développé l'auto-estime, la confiance en soi et ont réussi à s'imposer au sein de leurs familles et douars, en négociant leur participation aux différentes activités du projet avec tout ce que cela implique : se déplacer loin de leur lieu de résidence, revenir tard le soir chez elles, se « mélanger » aux hommes, etc. La plupart des femmes interviewées, grâce aux activités de formation et de sensibilisation sur le genre et les droits des femmes, n'acceptent plus de se laisser faire face à la domination masculine. Parmi les femmes promotrices, certaines ont été contactées pour participer ou créer des associations dans leurs douars, ce qui démontre qu'elles sont maintenant perçues par leur communauté, hommes et femmes, en tant que personnes actives et dotées de compétences recherchées.

Cependant, le projet n'a pas prévu d'actions spécifiques qui permettraient d'agir directement sur les relations de pouvoir entre les femmes et les hommes. C'est pourquoi, il est indispensable de penser à de nouvelles activités permettant de lutter non seulement contre les stéréotypes qui stigmatisent les travailleuses agricoles, en particulier ceux qui mettent en doute leur honneur et capacités, mais aussi les résistances des hommes qui voient en les femmes émancipées et capables de s'imposer une menace à leur pouvoir et position confortable⁷.

Les entretiens avec les bénéficiaires du projet ont révélés ce point d'inflexion qu'il faut absolument traiter dans les prochaines phases du projet et/ou futures initiatives, afin d'aborder la possible confrontation entre les deux sexes qui finirait par porter préjudice aux processus de capacitation et autonomisation des femmes. En effet, les femmes interviewées signalent qu'il est difficile de lutter contre le harcèlement sexuel et de changer la mentalité de leurs familles, maris, frères ou pères. Ceux-ci acceptent qu'elles travaillent en dehors de la maison, parce qu'ils voient en elles une source complémentaire de revenus, mais ne sont pas prêts à se co-responsabiliser du travail domestique, soins des enfants et autres personnes dépendantes, ni à reconnaître leur activité comme étant un emploi à part entière. Les entretiens réalisés avec les femmes montrent que les salaires de ces travailleuses sont souvent indispensables à l'économie familiale, quand ils ne sont pas le véritable soutien de celle-ci.

4.3. Efficience

4.3.1. Les synergies avec d'autres acteurs et interventions, afin d'assurer un meilleur déroulement du projet, ont-elles été utilisées ?

Le projet apporte une grande valeur ajoutée aux politiques du ME et de la CNSS ; et entre en synergie avec les autres projets et programmes d'IO et ses partenaires, ainsi qu'avec les stratégies et autres actions de la Coopération Espagnole, en particulier, le projet de coopération bilatérale d'appui institutionnel au ministère de

⁷ L'une des femmes promotrices interviewées a déclaré à l'équipe de l'évaluation que les hommes disent: "*ces associations ouvrent les yeux aux femmes*" !

l'Emploi et de la Formation Professionnelle⁸. Effectivement, l'un des critères qui ont été retenus dans le financement de ce projet c'est sa complémentarité avec les autres interventions financées par l'AECID en 2010, dans le secteur prioritaire de la Gouvernance, et plus concrètement, dans le sous-secteur de l'Emploi et Droits des Femmes. Toutefois, les entretiens réalisés ont permis de constater qu'IO n'a pas su tirer le meilleur profit de l'appui institutionnel que pouvait offrir l'OTC-AECID, pour mieux impliquer les institutions marocaines et les responsabiliser davantage.

Par ailleurs, le projet entrerait en complémentarité avec les actions d'autres acteurs et donateurs de la coopération, notamment les programmes et projets appuyés par ONU-Femmes et l'OIT, mais l'équipe d'évaluation n'a perçu aucun indice de collaboration avec ces derniers.

4.3.2. Les fonds disponibles ont-ils été utilisés de la façon la plus adéquate afin d'obtenir les changements proposés ?

a. Distribution du budget entre les différentes composantes et relation coûts/bénéfices

Le budget prévu est en cohérence avec la priorité accordée à chaque axe d'intervention et son envergure. Ainsi, on observe que le montant le plus élevé (191.630,06 euros) est consacré à l'Action 1-Campagne, suivi par celui accordé à l'Action 2-Observatoire (90.745,22 euros) et enfin celui octroyé à l'Action 3-Association (77.671,61 euros). Un autre facteur à observer est l'investissement réalisé à la fin de la 1^{ère} phase du projet en ressources humaines locales (137.186,63 euros) et l'équipement matériel (plus de 10.894,98 euros) qui seront, en grande partie, capitalisés par les partenaires locaux.

Si la répartition du budget entre les différents axes d'intervention ne fait pas de doute, il n'en va pas de même pour la relation coûts/bénéfices. En plus des dérives détectées dans l'utilisation par CDG des fonds alloués à l'Observatoire, l'équipe d'évaluation pense qu'il existe une duplication entre le travail de la Cellule CNSS et

⁸ D'après l'entretien réalisé avec l'OTC, ce projet avait comme principales activités: la formation et le renforcement des capacités des inspecteurs du travail ; la dotation en véhicules et matériels ; l'échange institutionnel , le transfert de savoir et savoir-faire et le partage de bonne pratiques. Pour plus d'informations, consulter les liens suivants (date d'accès: 18/04/2013): <http://www.emploi.gov.ma/def.asp?codelangue=23&info=822;> http://www.aufaitmaroc.com/actualites/economie/2013/4/9/812-beneficiaires-du-projet-dappui-institutionnel-a-lemploi-et-la-formation-professionnelle_209615.html#.UW_aKLwZ5A

celui de l'Observatoire. En théorie, la Cellule CNSS a été spécialement créée pour s'occuper durant la Campagne de ce volet, tandis que l'Observatoire a été pensé pour détecter et accompagner en parallèle les autres formes de violation des droits du travail. Cependant, dans la pratique, le travail de l'Observatoire se chevauche avec celui de la Cellule CNSS. Ce premier, grâce à ses membres (présents dans toute la zone d'intervention), son équipe d'observatrices et l'appui de relais (issus des autres membres de l'Unité) aurait pu parfaitement englober, dès le départ, le travail de la Cellule CNSS. Autrement dit, l'équipe d'évaluation ne trouve pas assez justifiée la séparation de ces deux structures et leur gestion par deux partenaires différents, dont l'activité aurait peu être consolidée, de manière à obtenir les mêmes résultats avec un coût inférieur.

b. Gestion administrative et financière

Selon es entretiens réalisés, il y a eu une forte rotation dans le poste d'Officier Financier, ce qui a obligé les partenaires à s'adapter aux méthodes de travail de chaque personne qui occupait ce poste, et a supposé quelques perturbations au niveau du suivi financier. Mais à partir du dernier audit et découverte des irrégularités commise par CDG, IO a renforcé le suivi et l'encadrement financier des partenaires sur le terrain, en vue d'éviter dans le futur ce genre de complications.

Hormis quelques petites déviations au niveau de la planification budgétaire annuelle, ayant produit des reliquats qui ont pu être réutilisés pendant les périodes suivantes, l'exécution du budget s'est déroulée comme prévu.

4.3.3. Les activités ont-elles été réalisées selon leur planification ?

En ce qui concerne le respect du chronogramme, l'équipe d'évaluation tient à souligner qu'IO et ses partenaires, à l'exception du CDG qui a provoqué la suspension du fonctionnement de l'Observatoire durant la PAC 2, ont fait preuve d'un bon rythme d'exécution des activités, malgré les contretemps, généralement provoqués par des facteurs externes (arrêt des activités pendant la campagne électorale et référendum pour la constitution, grève des greffiers et employés des communes, pluies qui rendent les visites des douars pratiquement impossibles...).

Par ailleurs, Il faut souligner que la stratégie de communication prévue au démarrage dans le cadre de la Campagne n'a pas pu être mise en place, faute d'avoir pu dénicher une personne compétente et prête à

s'installer sur Larache. D'autre part, cette évaluation mi-parcours a été très retardée, ce qui affecte son utilité, notamment par rapport à la possibilité d'appliquer les recommandations durant le PAC 3.

4.3.4. Quels sont les changements effectués dans la planification initiale et pourquoi ont-ils été nécessaires ?

Les changements suivants, prouvent que, quand il s'est avéré nécessaire, IO s'est montrée capable de réorienter sa stratégie et ne pas rester attachée à la formulation initiale :

- L'adoption de la Stratégie Internationale répond au besoin d'exercer plus de pression sur les producteurs, en faisant appel aux importateurs qui sont dans une position de force ;
- L'ajout de LDDF dans la Campagne s'explique par le besoin d'accompagner les femmes et leurs familles dans la régularisation de leurs documents d'identité ;
- L'annulation du bureau d'IO à Larache, prévu au départ, s'est basée sur le fait que les visites de suivi assurées par l'équipe de Rabat étaient suffisantes, ce qui a aussi permis de réorienter les fonds qui devaient être destinés à son personnel et fonctionnement à d'autres actions telles que la Cellule Identité;
- Le Label CNSS a été remplacé par le Prix du Producteur Responsable, faute d'avoir pu conclure un accord avec cette institution ;
- Tandis que l'écartement du CDG et son entraînement en justice, était une décision indispensable et servira de leçon, aussi bien pour IO que pour ses partenaires au Maroc.

L'équipe d'évaluation a pu vérifier que ces réajustements n'ont pas affecté de manière substantielle le budget réservé à chaque axe, étant donné qu'IO a su agir en conséquence.

4.4. Durabilité

4.4.1. Quelles ont été les mesures utilisées pour garantir que les effets positifs de l'intervention soient durables dans le temps ?

Sur le plan organisationnel, il importe de souligner, tout d'abord, le fort ancrage territorial et social de l'Unité au niveau de la zone de Larache et de Moulay Bousselham. Cette implantation, conjuguée à l'expérience de travail d'enveloppée entre ses différents membres, permettra le suivi des actions auprès des groupes-cibles au niveau local, même si celles-ci risquent d'être moins intenses dans le futur. Cette plateforme assurera aussi le maintien du dialogue et des échanges avec les autorités locales et institutions concernées, en s'appuyant notamment sur les nombreuses relations de collaboration qui ont été établies. En outre, afin d'assurer le bon fonctionnement de cette Unité et sa continuité, une Charte Ethique et un Règlement Interne ont été élaborés et ratifiés par ses membres et il est prévu de la formaliser juridiquement au cours du PAC 3, en veillant à ce que les statuts reflètent les grandes valeurs et principes du travail suivis jusqu'à présent, ainsi que les objectifs tracés au départ, en particulier l'audit social et le plaidoyer. Une fois formalisée, IO compte déléguer, durant le PAC 4, son rôle dans le projet à l'Unité et se limiter à la prise en charge de son fonctionnement et son orientation, de manière à bien préparer son autonomisation.

D'autre part, la priorité accordée par IO au renforcement des capacités des femmes promotrices et leur structuration en association de défense des droits du travail, est un facteur clé de durabilité. En effet, le projet prévoit de formaliser juridiquement cette association à la fin de la 3^{ème} année et de l'appuyer dans la formulation et concrétisation de son premier projet. Le but étant de s'assurer qu'elle sera en mesure, une fois que le projet sera achevé, de prendre le relais. Nonobstant, les entretiens réalisés par l'équipe d'évaluation avec les femmes promotrice ont révélé que celles-ci ont des connaissances très modestes en matière associative, pour certaines, la mission attendue de cette association n'était même pas claire, d'où l'importance d'approfondir et de continuer, sur le long terme, le travail de formation et d'accompagnement destiné à les rendre capables de prendre en charge et de diriger elles-mêmes leur organisation, sans avoir besoin d'être sous la tutelle de qui que ce soit.

Si au niveau organisationnel, il y a lieu d'être optimiste sur la durabilité du processus enclenché, sur le plan financier, c'est plutôt l'inquiétude qui est de mise. Sans une ouverture vers d'autres horizons de financement, il sera très difficile de continuer à maintenir cette dynamique, surtout en ce qui concerne l'Observatoire dont la

mission et fonctionnement devrait continuer au-delà du projet. Par conséquent, il s'avère crucial que les responsables de cette structure s'engagent dans la recherche d'autres bailleurs de fonds qui soient susceptibles d'apporter de nouveaux financements sur une durée plus longue, ainsi que dans la renégociation avec le ME d'un partenariat en bonne et due forme.

4.4.2. Quel est le degré de synergie existant entre le Programme et les différentes entités étatique ? Este-ce que cette synergie peut être qualifiée de durable ?

Avant de répondre à cette question, il convient de signaler que l'équipe d'évaluation n'a pu s'entretenir qu'avec un seul responsable de la CNSS (Chef du Service de Affiliés de Larache) et un seul Inspecteur de Travail (celui de Larache)⁹, de sorte qu'il a été difficile d'apprécier cette question de manière objective.

Il est évident que sans les lettres d'appui du ME et de la Direction centrale de la CNSS, d'une part, et la confiance installée entre les acteurs du projet et ces institutions d'autre part, il aurait été impossible d'établir l'actuelle relation de collaboration, essentiellement axée sur le partage informel d'informations, le suivi et l'accompagnement des irrégularités dans l'application du droit du travail. Néanmoins, l'équipe d'évaluation juge que le degré de synergie entre le projet et les institutions concernées mérite d'être consolidé par un partenariat durable, dont la mise en route ne peut être remise en cause par la rotation ou manque de volonté des délégués de la CNSS ou inspecteurs du travail.

4.4.3. Quel est l'impact de l'organisation des femmes en association sur leur travail « gagne pain », sur le moyen terme ?

Il est encore très tôt pour juger de l'impact de l'organisation des femmes sur leur travail dans le secteur de la fraise, surtout que leur association, Al Karama, n'a pas encore été créée.

4.4.4. Existent-elles des capacités chez les femmes travailleuses dans le secteur de la fraise pour maintenir dans le temps les changements produits ?

Les principales habilités et attitudes développées suite au projet et relatées par les femmes promotrices sont :

⁹ Il n'a pas été possible de s'entretenir avec responsables de Moulay Bouselham dans les temps impartis, alors que pour le premier focus-group, aucun représentant institutionnel n'a répondu présent.

- La prise de parole et la facilité de s'exprimer, y compris devant le patronat, les institutionnels ou les importateurs étrangers ;
- Les connaissances acquises en matière de droits du travail, création d'associations, droits des femmes, etc. ;
- Courage, auto-estime et confiance en soi ;
- Le contact, représentation et orientation d'autres femmes travailleuses dans le même secteur ;
- L'esprit de groupe.

Ces capacités contribueront de manière significative à maintenir dans le temps les changements produits tels que la prise de conscience, l'imposition des femmes face aux violations de leurs droits et leur mobilisation collective, mais elles ne s'avèrent pas suffisantes pour créer, gérer et promouvoir, sans recourir à l'aide externe, une association de l'envergure de ce qui est attendu dans le projet. L'évaluation a révélé qu'elles dépendent complètement de l'appui du RADEV et qu'il faut un travail de plus longue haleine, au-delà de la durée du projet, afin d'arriver à leur autonomisation.

Pour l'instant, les femmes interviewées sont conscientes de leur manque d'expérience et de savoir faire, reconnaissent que l'équipe qui sera choisie pour diriger l'association devra avoir des compétences bien supérieures au niveau existant parmi les meilleures candidates des différents groupes de femmes promotrices.

4.4.5. L'appropriation par les femmes bénéficiaires a-t-elle été encouragée ?

L'appropriation par les femmes a été spécialement encouragée dans la stratégie de former des femmes promotrices. En les impliquant, d'un côté, dans la sensibilisation et mobilisation d'autres femmes travailleuses, elles se sont converties en actrices de leur développement et sont maintenant reconnues en tant que références en cas de problème. De l'autre côté, en les incitant à réfléchir sur les thèmes prioritaires sur lesquels elles souhaitent travailler dans le futur, elles ont appris à tracer leur propre agenda.

Toutefois, l'appropriation du projet d'association est encore en cours de se profiler, en raison de la faible communication et coordination entre les différents groupes de FP, le manque d'assimilation de la mission attendue de cette association, les faibles compétences de la majorité d'entre elles et la dépendance vis-à-vis du projet et du RADEV, que ce soit au niveau technique ou financier.

4.4.6. Est-ce que les capacités des partenaires du projet ont été assez renforcées pour mener ces actions sans avoir recours à un appui externe ?

Toutes les sources d'information indiquent que les capacités des partenaires du projet ont été largement renforcées à tous les niveaux, et ce grâce aux diverses formations suivies dans le cadre du projet et à l'accompagnement d'IO, ce qui a d'ailleurs contribué à l'amélioration de la qualité des actions mises en place. Ces partenaires ont acquis une expertise confirmée dans le domaine de protection des droits du travail et sont tout à fait capables, au niveau technique, de mener d'autres Campagnes et actions de plaidoyer sans avoir besoin d'un appui externe.

Seulement, s'il faut choisir deux domaines où les efforts de formations et coaching devrait continuer, ce serait au niveau de la gouvernance de l'Unité, afin d'arriver à surmonter les rivalités existantes entre ses membres et mettre à niveau les petites associations, ainsi qu'au niveau du SEA, en vue d'améliorer les capacités de traitement, systématisation et mise en cohérence des données et indicateurs.

4.4.7. Existe-t-il une synergie d'entraide et de travail entre tous les partenaires leur permettant de mieux collaborer dans le moyen et long terme (surtout pour les actions à venir)?

L'une des forces de la logique d'intervention c'est qu'elle a été conçue de manière à ce que chaque partenaire ait besoin de l'autre pour réussir sa composante, de manière à ce que l'action de chacun s'alimente de celle de l'autre. Les partenaires, de par leur expérience au sein de l'Unité et l'apprentissage acquis dans les campagnes, sont très conscients des résultats et bénéfiques qui peuvent être recueillis grâce à l'entraide et la coordination. Tous ces aspects permettent à l'équipe d'évaluation de juger qu'ils n'auront aucun mal à poursuivre leur collaboration dans le moyen et long terme.

4.5. Participation et empowerment

4.5.1. Jusqu'à quel point les groupes bénéficiaires ou leurs représentants ont-ils participé aux processus de prise de décision lors des différentes phases du projet?

Les informations et appréciations recueillies dans le cadre de l'évaluation permettent de déceler différents éléments qui ont favorisé la participation des bénéficiaires dans toutes les phases du projet, ainsi que dans le processus de prise de décisions. A titre d'exemple :

- Avant même le démarrage du projet, quelques femmes travailleuses ont été impliquées dans son identification, ce sont elles qui ont proposé l'idée de créer leur association;
- Dès le départ, IO a obligé les organisations membres de l'Unité d'accepter, à pied d'égalité, l'adhésion de 3 représentantes des femmes travailleuses, même si elles n'appartiennent pas encore, juridiquement parlant, à une structure qui légitime leur représentation. Actuellement six femmes travailleuses sont membres de l'Unité et s'imposent d'une manière importante ;
- Elles participent également à la prise de décisions concernant les caravanes (emplacement, stratégie de rapprochement des autres femmes...) à travers leur présence dans le Comité de Coordination

4.5.2. Les stratégies adoptées pour assurer une participation active des femmes lors de toutes les phases du cycle du projet ont-elles été adéquates ?

En plus de ce qui a été dit dans le point précédent, il faut mettre en exergue la mesure prise par IO pour assurer la parité dans la représentation des membres de l'Unité. Celle-ci a exigé à chaque organisation membre de désigner deux délégués : une femme et un homme, et de veiller à leur présence aux réunions décisionnelles. De cette manière, elle les a amenées à faire un pas en avant vers l'égalité.

En général, la stratégie du projet cherche à promouvoir la participation des femmes dans ses différentes composantes et étape du processus. En outre, des mesures spécifiques, quoi que ponctuelles, ont été prises pour faciliter la participation des femmes (ateliers pour les enfants, adaptation des horaires à leurs disponibilités et contraintes, traduction à l'arabe, etc.)

4.5.3. Jusqu'à quel point les actions du projet ont-elles contribué à ce que les femmes bénéficiaires soient protagonistes de leur propre développement individuel et collectif ?

L'équipe d'évaluation tient à souligner que le projet, en particulier, l'action concernant les femmes promotrices, a fortement contribué à ce qu'elles passent du statut de bénéficiaires à être actrices de leur propre développement, cela s'est clairement vu lors des entretiens et focus groupes.

- Au niveau individuel : elles sont informées, sensibilisées, conscientes de leurs droits, motivées à apprendre et prendre des initiatives. Elles n'ont plus peur de prendre la parole en public et de témoigner de leur situation, au contraire, certaines ont développé une telle habilité de communication qu'elles ont pu présenter le projet dans des rencontres et séminaires importants. Elles ont aussi développé des habilités de prospection et de sensibilisation d'autres femmes qui partagent leurs conditions de travail, et réussi à surmonter certaines contraintes sociales qui empêchent les femmes rurales de s'émanciper.
- Au niveau collectif : elles ont appris à se souder, à s'encourager mutuellement et à se mobiliser collectivement contre les violations à l'égard de leurs droits, car elles ont compris que l'union fait la force. En outre, elles sont entrain d'établir elles-mêmes le plan d'action de leur future association, elles sont maintenant perçues par leur entourage comme des leaders, une référence à d'autres femmes qui font appel à elles pour demander de l'aide et de l'orientation.

4.6. Méthodologie de travail

4.6.1. Le projet a-t-il été bien formulé ?

Techniquement, la formulation du projet se distingue nettement par sa qualité, surtout parce qu'elle s'est basée sur une très bonne identification. En effet, il n'est pas fréquent de rencontrer un projet qui se base sur autant d'études sur les différents aspects de la problématique à traiter et qui part de l'expérimentation préalable sur le terrain.

A priori, la stratégie du projet semble être judicieuse, d'un côté, parce qu'elle ne cherchait pas la confrontation avec les producteurs, mais au contraire, leur collaboration, et de l'autre côté, parce qu'elle s'est focalisée sur

un axe très concret, réaliste et qui apporte un bénéfice tangible pour les femmes (accès à la protection sociale). Au niveau de la stratégie de partenariat, on peut dire qu'elle est bonne puisqu'elle a été définie sur la base de l'ancrage territorial, l'expertise de chacun et sa trajectoire de travail avec IO.

Par ailleurs, bien que la formulation du projet ne s'est pas basée sur une méthodologie qu'on peut clairement qualifier d'approche genre, on retrouve des éléments de cette approche dans, d'une part, le souci de répondre non seulement à des besoins pratiques des femmes (documents d'identité, carte CNSS) mais aussi à des intérêts stratégiques (sensibilisation, formation, participation à des processus décisionnels, prise de parole et organisation en association). Et d'autre part, dans les activités qui contribuent à lutter contre les stéréotypes de genre et à promouvoir la position sociale de ces femmes.

4.6.2. Les indicateurs prévus ont-ils été bien formulés ? Permettent-ils de mesurer le degré d'atteinte des résultats et de l'objectif spécifique ?

Bien qu'IO et ses partenaires aient bénéficié d'une formation, en 2010, en suivi-évaluation et qu'il aient fait l'effort d'améliorer la qualité des indicateurs définis au départ dans le formulaire du projet, ils continuent à utiliser certains indicateurs qui ne permettent pas un suivi rigoureux de la réalisation des objectifs et résultats, étant donné qu'ils ne remplissent pas toutes les caractéristiques dénommées SMART¹⁰. C'est le cas par exemple de l'indicateur relatif au nombre de moyens et grands producteurs qui devrait avoir augmenté le niveau de respect de la loi et amélioré les conditions de travail à la fin du projet.

En outre, l'équipe d'évaluation regrette l'absence d'indicateurs spécifiques de genre, permettant de mettre en exergue les changements produits en termes de relations hommes-femmes. A titre indicatif, quelques indicateurs spécifiques de genre sont proposés dans la partie des « Apprentissages et Recommandations » (voir point 6.2.1 de ce rapport), en vue d'enrichir la matrice actuelle de SEA.

4.6.3. Existence d'autres indicateurs mesurables, plus adaptés à l'évaluation des actions réelles du projet ?

Oui, en effet, IO et ses partenaires aurait mieux fait d'établir des indicateurs qui sont à leur portée, c'est-à-dire, qui ne soient pas conditionnés par des éléments sur lesquels ils n'ont pas de contrôle. Au lieu de cibler par

¹⁰ Spécifique; Mesurable; Accepté; Réaliste; Temporellement défini.

exemple les producteurs, il aurait été plus simple et aussi pertinent de mesurer l'évolution des bénéficiaires ayant réussi à avoir et profiter de leurs cartes CNSS.

Sur cette base, l'équipe d'évaluation suggère la reformulation les indicateurs suivants :

Indicateurs qui méritent d'être reformulés	Pourquoi	Proposition de l'équipe d'évaluation
10% des moyens et grands producteurs de la fraise non affiliés à la CNSS, le sont à la 4 ^{ème} année	N'est pas mesurable car en l'absence de conventions avec le MA et la CNSS, il est impossible d'identifier avec exactitude les moyens et grands producteurs, d'une part, et d'obtenir des statistiques sur leur affiliation d'autre part. Il n'est pas non plus acceptable et réaliste car il dépend de la bonne volonté des producteurs.	Taux de femmes ayant obtenu leurs cartes CNSS parmi celles qui ont bénéficié des activités du projet, à la fin du PAC 2 et à la fin du PAC 4.
25% des recommandations des actions du plaidoyer de l'Unité auprès de la CNSS sont prises en considération, à la 4 ^{ème} année (3 recommandations sur un total de 12)	Cet indicateur n'est pas mesurable, accepté ni réaliste, car cette institution n'a pas l'obligation de rendre compte à une ONG internationale ni à la société civile marocaine.	Nombre et qualité (faible, moyenne, bonne) des actions de collaboration réalisées chaque année avec la CNSS, suite aux actions de plaidoyer et recommandations qui lui sont adressées par l'Unité.
Le 15% des recommandations réalisées par l'Observatoire (18 en 3 années) ont été appliquées par les institutions étatiques.	Se recoupe avec l'indicateur précédent et alourdi le SEA. Il n'est pas non plus mesurable car en l'absence de convention avec ces institutions, il est impossible de les amener à rendre des comptes à la société civile.	Nombre et qualité (faible, moyenne, bonne) des actions de collaboration réalisées chaque année avec la CNSS/ME, suite aux actions de plaidoyer et recommandations qui lui sont adressées par l'Observatoire.

Source : Elaboration propre

4.6.4. Les sources de vérification ont-elles été bien identifiées ? Sont-elles fiables ?

L'équipe d'évaluation a pu apprécier que la plupart des sources et moyens de vérification auxquels IO et ses partenaires ont recours pour alimenter le système de suivi-évaluation-apprentissage (SEA) a été bien identifiée, sauf pour ceux qui relèvent des institutions publiques. Quant à leur fiabilité, elle dépend de la qualité de la méthodologie de collecte des données, leur traitement, analyse et systématisation. Or, c'est bien à ce

niveau qu'il ya encore des carences qui les empêchent de tirer le meilleur parti de ce système. En effet, l'équipe d'évaluation a remarqué qu'il y a un manque d'harmonisation et de coordination dans la gestion du système de SEA entre les différents partenaires et IO, ce qui se reflète clairement dans les incohérences des données et chiffres exposés par chacun, et la difficulté d'articuler les matrices de chaque axe d'intervention dans une seule matrice globale du projet. De ce fait, elle juge nécessaire de renforcer davantage les capacités des partenaires dans ce domaine.

4.6.5. Le système de suivi mis en place a-t-il permis un meilleur accompagnement du projet ?

Tout d'abord, il faut reconnaître qu'IO a fait preuve de bonne pratique en mettant en place, avec l'appui d'un cabinet spécialisé, ce système SEA dans l'objectif de rendre compte, de manière transparente, de l'atteinte des résultats du projet d'une part, et de pousser ses partenaires à s'approprier, petit à petit, la philosophie du suivi-évaluation et de l'approche axée sur les résultats.

Toutefois, l'équipe d'évaluation a détecté des faiblesses dans la méthodologie de traitement, systématisation, et convergence des données, afin de pouvoir actualiser de manière périodique et rigoureuse ce système. Ces faiblesses s'expliquent non seulement par la lourdeur de ce système et sa complexité, l'absence de ressources humaines qualifiées, qui seraient exclusivement chargées de veiller à son bon fonctionnement, mais aussi par le manque d'expérience des partenaires du projet et la difficulté qu'ils ont de dépasser la logique de « petits projets ». En effet, l'équipe d'évaluation a remarqué que chaque partenaire se focalisait sur les résultats et indicateurs de son axe d'intervention et avait du mal à les transposer à l'échelle globale du projet. Dans ce sens, IO, en disposant de l'appui technique de l'Unité de Développement Thématique et Méthodologique (UDTM), avait un rôle important à jouer dans le sens où elle peut fournir un meilleur accompagnement technique des partenaires à ce niveau.

5. CONCLUSIONS

5.1. Une stratégie d'intervention courageuse et innovante, qui requiert un engagement à long terme

Le projet a fait le choix d'intervenir dans un domaine sensible où on fermait les yeux sur les violations des droits du travail et mauvais traitements infligés aux femmes employées comme main d'œuvre. C'est la première fois au Maroc que la société civile ouvre un vrai débat autour de cette problématique et exerce un contrepouvoir qui finira par s'élargir à tout le secteur agricole.

Avec la stratégie de plaidoyer international envers les importateurs des fruits rouges, conçue et mise en place grâce au savoir faire d'IO et l'appui d'autres membres de la confédération Oxfam International, c'est la première fois aussi qu'on arrive à exercer une pression « positive » sur les fournisseurs marocains de la fraise et à les amener à réaliser des avancées considérables. Tout cela, dans un contexte de globalisation, marqué par des grands lobbies internationaux, capables d'influencer les décisions des états en faveur de leurs intérêts capitalistes.

Tout au long de son exécution, ce projet a fortement contribué au changement de la perception des bénéficiaires sur elles-mêmes et sur leurs droits. Grâce à cette prise de conscience, elles ne sont plus conformistes, défendent avec courage leurs droits et aspirent à de meilleures conditions de travail.

Tous ces éléments permettent à l'équipe d'évaluation de considérer que ce projet comme une expérience pilote et un modèle à suivre.

Par ailleurs, la stratégie d'intervention du projet, en contribuant à développer une nouvelle perception de la femme travailleuse agricole en tant que force productive et sujet de droit, et en « forçant » les producteurs à respecter les standards minimums exigés par la loi, elle porte sur le changement des pratiques et des mentalités qui ne peut être palpable qu'à moyen long terme.

Tôt ou tard, ces producteurs devront améliorer les conditions de travail, dans leurs champs ou usines, pour pouvoir fidéliser leur main d'œuvre qui, face à la forte croissance de ce secteur, risque de se raréfier dans les

prochaines années. Dans ce sens, le Prix du Producteur Responsable représente une opportunité à ne pas rater.

Il s'agit donc d'une intervention conçue dans la durée qui requiert un travail de longue haleine et qui dépend des capacités des partenaires à maintenir dans le temps les mécanismes de plaidoyer, d'audit social et d'incitation mis en place.

5.2. Une démarche méthodologique cohérente et flexible, mais qui peut être améliorée

5.2.1. Formulation et exécution :

Au niveau de la formulation et de l'exécution, l'approche méthodologique se distingue par l'articulation de trois axes stratégiques et complémentaires et accorde une priorité spécifique au renforcement des capacités des partenaires et des femmes bénéficiaires, ce qui permet la capitalisation des acquis et leur appropriation par ces acteurs au niveau local.

D'autre part, il faut souligner le caractère dynamique de l'intervention, qui répond à une logique de programmation évolutive, à l'écoute de son environnement et qui permet de détecter en permanence les nouveaux besoins qui émanent du terrain. Cette démarche a permis de constamment adapter l'intervention aux particularités du contexte et de mieux satisfaire les besoins du collectif ciblé.

5.2.2. Suivi-évaluation :

En ce qui concerne le suivi-évaluation, il faut rappeler l'importance d'arriver à bien utiliser le système SEA car il reflète une très bonne pratique et représente le meilleur moyen d'assurer l'efficacité de l'intervention. Le maillon faible dans la gestion de ce système est la faible capacité des partenaires et d'IO de mettre en commun et de traiter de façon stratégique l'ensemble des données collectées. De ce fait, les compétences techniques des personnes chargées du suivi-évaluation du projet méritent d'être améliorées.

5.2.3. Prise en compte de la variable genre :

Il est très important de souligner ici que la segmentation horizontale et verticale du marché de travail¹¹, fondée sur la hiérarchie socialement construite entre les sexes et qui s'aggrave dans le cas du secteur fraisier, puisqu'elle s'ajoute à la discrimination des jeunes et des populations rurales, agit comme moyen de contrôle des travailleuses. En effet, l'emploi presque exclusif de femmes dans le secteur fraisier, et en particulier de jeunes femmes, analphabètes et issues de milieux défavorisés, répondrait aux critères qui régissent la demande de main-d'œuvre : disponibilité, flexibilité, absence d'exigences et acceptation de conditions de travail offertes en-dessous des standards minimaux légaux (Moreno, 2012).

L'évaluation a révélé que la conception du projet part de l'hypothèse que le renforcement du pouvoir et statut économique des femmes serait suffisant pour produire des changements concernant les inégalités hommes-femmes, néanmoins, l'expérience a démontré qu'il ne faut pas mettre tout le fardeau de ces changements sur les épaules des femmes et qu'il faut aussi impliquer les hommes et les co-responsabiliser. Le renforcement de la participation des femmes dans l'avenir passe également par l'éducation et la sensibilisation des hommes. A cet effet, l'approche des « Nouvelles Masculinités Positives » est l'outil méthodologique le plus innovant et le plus à même de s'atteler aux causes profondes des relations de pouvoir entre les femmes et les hommes et de la domination masculine¹².

En outre, malgré les progrès réalisés en matière de renforcement des capacités individuelles et collectives des femmes promotrices, leurs témoignages montrent qu'elles sont loin d'avoir développé les capacités nécessaires à la constitution, direction et gestion de leur association. Elles sont bien conscientes de leur dépendance vis-à-vis du RADEV et espèrent pouvoir continuer à compter sur son appui au-delà de la fin du projet.

¹¹ La ségrégation horizontale se réfère à la concentration des femmes dans certains secteurs tels que l'éducation, le textile, l'emploi domestique ou l'agriculture saisonnière, considérés comme étant plus appropriés aux femmes et leurs habilités "naturelles". La ségrégation verticale quand à elle, met en exergue le « Toit de verre », barrière invisible fondée sur les stéréotypes de genre, les reléguant en bas de l'échelle et les excluant des postes de direction et de pouvoir.

¹² Pour s'introduire à cette approche tout en tenant en compte le contexte marocain, voir: DIALMYAbdessamad (2009). Vers une nouvelle masculinité au Maroc, Codesrisa, Dakar.

5.3. Une synergie confirmée entre les acteurs de la société civile mais une implication des institutions qui mérite d'être renforcée

Intermón Oxfam a fait le choix d'axer son approche stratégique sur des synergies visant à motiver les organisations de la société civile à dépasser leurs visions et intérêts individuels pour s'intégrer dans une dynamique horizontale de collaboration. Cette dynamique peut être identifiée comme l'un des facteurs essentiels de la réussite du projet et sa durabilité.

Si le projet a eu un succès significatif en termes de synergies créées entre les différentes organisations de la société civile membres de l'Unité, il n'en va pas de même entre celles-ci et l'Etat. En effet, l'évaluation a révélé qu'IO et ses partenaires étaient trop optimistes vis-à-vis de la réceptivité des institutions car ils s'attendaient de prime abord à un partenariat au niveau stratégique et à créer un débat politique qui puisse s'élargir sur tout le secteur agricole, et pas seulement à leur participation dans les séminaires et rencontres organisés dans le cadre du projet, ou appui ponctuel pour la réussite des actions de terrain. Les Délégations provinciales de la CNSS et de l'Inspection du Travail ont bien profité de la valeur ajoutée apportée par le projet à leur travail, mais ne se sont pas impliquées suffisamment de manière à se responsabiliser, au sens profond du terme, du maintien de ses acquis.

5.4. Des réalisations considérables mais insuffisamment médiatisées

L'une des carences qui ont le plus surpris l'équipe d'évaluation est le manque de médiatisation et diffusion du projet et de ses énormes réalisations. À part les conférences de presse organisées ponctuellement pour couvrir les caravanes, rencontres ou visites officielles, on se retrouve face à l'absence d'informations (écrites ou audiovisuelles) sur le premier outil qui vient à l'esprit quand on veut diffuser et assurer un meilleur impact de ses actions: Internet. Aucune présentation du projet n'a été publiée sur la page Web d'Oxfam, sans compter le fait que, jusqu'à présent, on n'a pas construit de page Web spécifique au projet.

6. APPRENTISSAGES ET RECOMMANDATIONS

Sur la base de ces conclusions, les apprentissages qui peuvent être tirés de la mission d'évaluation et les recommandations qui devraient être adoptées, ont été formulés sous forme d'objectifs à atteindre dans les prochaines étapes du projet et/ou actions futures d'IO et ses partenaires :

6.1. Consolider les acquis du processus enclenché et améliorer son appropriation par les acteurs clés

6.1.1. Mobilisation de nouvelles ressources financières

Bien que le projet ait atteint des résultats très satisfaisants, l'amélioration significative des conditions de travail -tel qu'annoncé par le titre du projet- est loin d'être acquise. La mission d'évaluation recommande aux acteurs et actrices impliqués de continuer à développer la dynamique de mobilisation sociale et de prise de conscience enclenchée. Dans ce sens, il est indispensable de prévoir une stratégie de diversification des ressources financières des partenaires et les accompagner dans la mobilisation de nouveaux bailleurs de fonds pour assurer la consolidation des acquis.

6.1.2. Renforcement de la formation et de l'encadrement des femmes promotrices (FP)

Les femmes qui seront choisies pour composer le bureau de l'association Al Karama nécessitent des formations beaucoup plus consistantes, plus intenses et un encadrement sur une plus longue durée.

Les prochaines phases du projet devraient ainsi se focaliser sur la sélection, training et coaching d'une équipe leader parmi les 100 femmes promotrices qui seront canalisées à la fin du projet. Le RADEV pourrait donc

commencer par l'identification des FP ayant les meilleurs niveaux d'instruction et de leadership, afin de les préparer à jouer le rôle de locomotive.

6.1.3. Meilleure implication de l'Etat et des Producteurs pour une réelle gouvernance locale

Maintenant qu'IO et ses partenaires ont fait preuve de leurs capacités, des partenariats institutionnels devraient être remis sur la table de négociations en vue de mieux pérenniser la dynamique initiée par le projet. Les prochains efforts de plaidoyer devraient s'orienter vers la création de liens plus étroits entre la société civile, les acteurs publics et les acteurs privés, pour une réelle gouvernance locale, c'est-à-dire une réelle action publique concertée au niveau des Provinces touchées par la problématique.

Au niveau de l'engagement des institutions, IO et l'Unité devraient compter davantage sur l'appui que peut offrir l'OTC-AECID, afin d'établir, à titre d'exemple, des synergies avec le projet de création d'un Observatoire National de l'Emploi, lancé en 2012 avec l'appui de la coopération espagnole et d'autres bailleurs multilatéraux de l'OIT¹³. Ce n'est qu'à travers ce genre de synergies que l'appropriation par l'Etat des résultats et de la méthodologie de travail développée peut être faite, et que des progrès significatifs peuvent être obtenus.

Quant aux entreprises privées, il convient de continuer à faire preuve d'audace, en élargissant par exemple la stratégie de plaidoyer international à d'autres pays importateurs, tout en persistant à montrer aux producteurs les avantages qu'ils pourraient tirer du marketing social (Prix du Producteur Responsable, Responsabilité Sociale des Entreprises...).

¹³ Pour plus d'informations, consulter les liens suivants (date d'accès: 18/04/2013): <http://www.lesoir-echos.com/creation-dun-observatoire-de-lemploi-au-maroc/emploi/54714/>; http://www.lematin.ma/supplement/emploi/Strategie-RH_Knowledge-workers-Quel-systeme-de-management-/EMPL0I_Creation-d-un-observatoire-national--pour-l-emploi-au-Maroc/165621.html

6.2. Perfectionner la démarche méthodologique et réorienter la stratégie de communication

6.2.1. Amélioration du système de SEA et des compétences nécessaires à sa gestion

L'une des principales difficultés rencontrées par les partenaires dans la gestion du système SEA est leur manque d'expérience, ce qui peut être facilement rattrapé par des formations continues et un accompagnement technique de la part de l'UDTM d'IO-Madrid. Une autre solution envisageable en cas de manque de moyens pour la formation consisterait à alléger ce système et l'adapter à la réalité des ressources disponibles (humaines et financières).

Par ailleurs, il serait très souhaitable d'intégrer l'analyse de genre dans ce système afin d'améliorer dans le futur sa qualité et l'enrichir par la formulation et suivi d'indicateurs spécifiques de genre tels que:

- Le temps disponible aux femmes pour le consacrer à elles-mêmes, avant et après leur adhésion au groupe de promotrices ;
- la perception de leur accès et contrôle des ressources, avant et après le projet;
- ou le taux de participation des femmes et des hommes aux réunions décisionnelles.

Dans les prochaines étapes, il faudra également veiller à ce que les partenaires gardent en mémoire la vision stratégique globale et l'interconnexion des trois axes du projet. A cet effet, il serait nécessaire d'améliorer, d'une part, la consolidation des trois matrices de suivi-évaluation et la mise en convergence de leurs indicateurs, et de changer, d'autre part, la terminologie utilisée pour chaque axe, en l'intitulant « Composante » ou « Axe » au lieu de « Projet », afin d'éviter toute confusion.

Finalement, en vue d'améliorer les performances en termes de fonctionnement et d'exécution du projet, il serait souhaitable d'intensifier le rythme des réunions de coordination, non seulement au niveau technique, mais aussi financier, ainsi que d'assurer un accompagnement de proximité aux partenaires.

6.2.2. Un pas de plus vers l'approche Genre et Développement

Comme il a déjà été signalé tout au long de ce rapport, la stratégie du projet et sa méthodologie s'inspire de quelques éléments de l'approche genre et développement mais ne l'intègre pas de manière systématique et transversale.

Effectivement, le projet peut être qualifié de « positif au genre », étant donné que la stratégie d'autonomisation des femmes promotrices (à travers leur sensibilisation, promotion de leur participation et renforcement de leurs capacités) est considérée comme moyen indispensable pour atteindre l'objectif d'amélioration de leurs conditions de travail et contribuer au renforcement de leur statut économique et social. Cependant, il ne peut pas être qualifié de « transformateur de genre », car il n'implique pas les hommes et ne prévoit pas de stratégies spécialement conçues pour réduire les inégalités de genre, en agissant, par exemple, sur les barrières qui empêchent les femmes d'accéder et de contrôler les mêmes ressources que les hommes (salaires égaux, liberté de mobilité, terres, temps libre, moyens de transport...).

Pour arriver au stade « transformateur », il est indispensable d'intégrer la perspective de genre dans toutes les étapes du cycle de projet. Autrement dit, contribuer à l'égalité de genre revient à mener systématiquement une analyse de genre¹⁴ et prévoir des mesures d'équité, depuis l'étape d'identification jusqu'à celle de l'évaluation.

6.2.3. Réorientation de la stratégie de communication

Étant donné que le recrutement d'une personne responsable de la communication de la Campagne n'a pas porté ses fruits, une réorientation stratégique s'avère nécessaire. IO et ses partenaires pourraient faire appel à une agence de communication et définir conjointement une stratégie positive et bien ciblée, qui ne porterait pas préjudice aux travailleuses ni aux producteurs, et visant à sensibiliser l'opinion publique et à informer les spécialistes.

Cette stratégie pourrait se focaliser sur les progrès en marche grâce au projet et la mise en valeur, s'ils le jugent convenable, des producteurs qui s'efforcent d'améliorer leurs pratiques, par exemple à travers un

¹⁴ Considérer la répartition et l'organisation des rôles, des responsabilités, des ressources et les valeurs attachées aux hommes ou aux femmes afin d'identifier les différences et les inégalités qui les séparent et de déterminer leurs intérêts, possibilités, contraintes et besoins respectifs en terme de développement.

concours pour la réalisation d'un reportage/documentaire ouvert aux jeunes marocains formés dans les techniques de communication et médias.

7. ANNEXES

7.1. Annexe 1 : Termes de Référence (TdR) de l'évaluation

Convenio de Coopération au Développement, code: **10-CO1-096**

Titre

Intitulé du projet : « Amélioration des conditions de travail des femmes agricoles travaillant dans la fraise, dans la région de Larache, Maroc »

Bailleurs de fonds: Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement (AECID)

Période couverte par l'évaluation : 1 juillet 2010 – 30 juin 2012

Type d'évaluation : évaluation à mi-parcours

Bénéficiaires directs de l'intervention : femmes travailleuses dans le secteur de la fraise (exploitations et usines) dans la zone de My Bouselham et Larache.

Objectif global du projet :

Contribuer au respect des droits fondamentaux des femmes du secteur agricole de la zone de Larache à travers une participation réelle et effective de la citoyenneté et l'amélioration de la gouvernance.

Objectif spécifique du projet :

À la fin du Convenio, la société civile est organisée, renforcée et a une capacité d'incidence afin que les droits de travail des femmes travailleuses de la fraise de la zone de Larache et Moulay Bouselham soient respectés.

Introduction

Cette proposition de termes de référence (TdR) désigne le cadre d'intervention de l'évaluation externe à mi-parcours du projet mentionné ci-dessus, cofinancé par Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement

(AECID) et la Fondation Intermón Oxfam, conformément à la réglementation qui régit la subvention et à l'engagement pris dans le document de demande de subvention approuvé.

L'évaluation devra mesurer le **degré d'atteinte de l'objectif spécifique** et des **résultats** relatifs à la mise en œuvre des actions planifiées et réalisées durant une période de 24 mois (juillet 2010 – juin 2012), correspondants à la phase II du Convenio, ainsi qu'à **évaluer leur contribution à l'objectif global** du projet. Il s'agit d'**évaluer** les actions menées sur la vie des femmes bénéficiaires du projet. Les **mécanismes d'exécution du projet** mis en place par les partenaires afin de mener à bien le projet, ainsi les actions menées par les partenaires seront également évalués.

Cette évaluation est un document clé pour les partenaires :

RADEV : Réseau d'Association de Développement

CDG : Centre Droit des Gens

MS : Mains Solidaire

FLDDF : Fédération de la Ligue Démocratique des Droits de la femme

IO : Intermón Oxfam

Elle constitue la source de vérification majeure du projet. En effet, cette évaluation permettra de mettre en exergue la **pertinence**, l'**efficacité** et l'**efficience** de l'intervention, d'identifier les points forts et les points faibles du projet, les obstacles et les éléments favorables en lien avec le contexte du pays et, enfin, d'émettre des recommandations qui serviront d'apprentissage dans les interventions futures d'Intermón Oxfam et des partenaires et aussi les réajustements nécessaires qu'il faut adopter pour atteindre les résultats souhaités.

Contexte et détails portant sur le programme

Oxfam développe des programmes de développement et d'aide humanitaire dans plusieurs pays. Au Maroc, le contexte économique et social était propice pour une intervention sur le secteur agricole. Oxfam a voulu identifier un programme de développement au Maroc dans ce secteur. L'identification de cet Convenio a commencé à la fin 2008 avec une série de réunions d'Oxfam avec les associations des droits humains, des droits des femmes, de développement, des chercheurs, des travailleurs/ses dans l'agriculture, des petits producteurs et des syndicats. Le Programme et les Projets qui le constituent ont été dessinés mi-2009.

Les dernières 15 années, le secteur de la fraise a connu une croissance spectaculaire au Maroc en multipliant par six la production de ce fruit. Autour de 80% de la production est destinée au marché d'exportation. Dans le sub-secteur des fruits et légumes transformés, les fraises surgelées/congelées représentent trois quarts de la totalité des exportations du sous-secteur. Les marchés d'exportation de la fraise fraîche et de la fraise surgelée/congelée sont la France, l'Espagne, le Royaume Uni, la Belgique, l'Allemagne et les Pays Bas, principalement.

La présence féminine dans la cueillette des fraises ainsi que dans les usines de conditionnement et congélation est pratiquement de cent pour cent. Sur la base d'extrapolations à partir des chiffres de production et main d'œuvre nécessaire, la population qui travaille dans la récolte de la fraise est estimée à 10,000 femmes.

Zone géographique de l'intervention

La région d'intervention est la zone de Larache et Moulay Bouselham dans le nord du Maroc.

Description du Programme dans lequel cette intervention est insérée

L'objectif du Programme est l'amélioration des conditions de travail et des revenus des femmes travailleuses du secteur de la fraise. Les sources de financement pour l'identification et la mise en œuvre sont Oxfam, la Coopération Espagnole et la Comunitat Valenciana. Le Programme JE est constitué de plusieurs projets à différents niveaux d'intervention, notamment, la société civile, le gouvernement marocain, le patronat national et international, les acheteurs nationaux et internationaux et les femmes travailleuses de la fraise.

En effet, le convenio est composé de 3 projets:

Projet Campagne : géré par l'Unité, groupement d'ONGs et de syndicats

Projet Association: géré par un partenaire RADEV (réseau)

Projet Observatoire: géré par le Centre Droits des Gens (CDG)

Action1 : projet campagne JE

En ce qui concerne la Campagne, elle est articulée autour de 3 sous projets qui convergent :

Sous-projet « caravane » de sensibilisation qui sillonne les douars de la zone d'intervention pour informer et sensibiliser les femmes travailleuses sur leurs droits à la protection sociale.

Sous-projet « cellule » qui est chargé de :

Collecter les informations sur la situation de la protection sociale (CNSS) dans le secteur de la fraise

Sensibilisation, Orientation, Appui et Accompagnement

Coordination et suivi avec la CNSS

Sous-projet « identité » qui vise :

La régularisation des problèmes d'identité (état civil et acte de mariage) pour des femmes travailleuses agricoles du secteur de la fraise dans la région Larache et de Moulay Bouselham

Action 2 : projet observatoire

Le projet observatoire vise la mise en marche d'un mécanisme d'audit social et de défense des droits du travail des femmes travailleuses agricoles de la zone de Larache et M Bouselham qui permette de disposer d'information sur la situation des droits de travail dans l'agriculture et de responsabiliser les institutions étatiques et le patronat pour l'application du code de travail dans le secteur agricole.

Ainsi l'observatoire a pour mission de protéger et promouvoir les droits des femmes liés au travail.

Action 3 : Association des femmes de la fraise de la zone de Larache

Cette ligne d'intervention prend en compte les femmes de la fraise comme actrices de leur changement et non seulement comme population bénéficiaire. Depuis les premières rencontres avec les femmes travailleuses, elles ont exprimé le désarroi de leur situation en tant que femmes et travailleuses. Au cours du lancement de la Campagne JE, plusieurs femmes ont pris la parole en face d'un grand public pour raconter ce qu'elles endurent dans leur travail quotidien dans les champs de fraise et dans les usines de conditionnement et congélation. Ces mêmes femmes ont manifesté leur souhait de créer leur propre association de femmes travailleuses de la fraise.

A ce jour, il existe un groupement de femmes (le « noyau dur ») qui forment la tête de ce que deviendra l'Association. D'autres femmes (50 femmes) ont été formées comme « promotrices ». Elles sont les femmes qui renforcent leurs connaissances et capacités sur les droits de travail, l'*empowerment*, la mobilisation, etc.

Public auquel est dirigée l'évaluation, sa diffusion et son utilisation

Cette évaluation est dirigée à plusieurs audiences.

En premier lieu, les résultats de l'évaluation seront dirigés et diffusés à **Agence Espagnole de Coopération Internationale et de Développement (AECID)**. Ainsi, l'utilisation primordiale de l'étude d'évaluation sera de faire le point avec les partenaires intervenant dans ce projet sur les actions menées et introduire les corrections à promouvoir pour une meilleure intervention de ces actions sur le terrain.

En deuxième lieu, l'évaluation est aussi dirigée **aux partenaires (RADEV, CDG, MS, LDDF) et Intermón Oxfam**, en tant qu'organisations impliquées dans la mise en place et le suivi du projet. Pour les partenaires et pour Intermón Oxfam, cette évaluation constitue une opportunité pour évaluer les actions menées dans le cadre du Convenio sur la vie des bénéficiaires et tirer des apprentissages et recommandations qui pourront être pris en compte dans la période restante du dit Convenio, ainsi que pour les actions futures à présenter et à conseiller après la fin du projet. Les leçons tirées pourront être utilisées afin d'améliorer leurs interventions dans le futur.

En troisième lieu, l'évaluation sera dirigée aussi à **la population bénéficiaire**, composé des femmes travailleuses dans le secteur de la fraise. Les résultats de l'évaluation seront diffusés et partagés avec les bénéficiaires afin de rendre compte du projet aux protagonistes principaux.

*Finally, les résultats de l'évaluation seront aussi diffusés aux **acteurs économiques de développement** qui ont participé ou collaboré dans la mise en place du projet, tels que les institutions étatiques locales et régionales, les agences de développement ; ainsi qu'aux affiliés d'Oxfam International dans un cadre d'apprentissage et d'information sur les différentes actions menées sur terrain.*

Objet et objectifs de l'évaluation

L'objet de l'évaluation est le projet «**Amélioration des conditions de travail des femmes agricoles travaillant dans la fraise, dans la région de Larache, Maroc** », Convenio de Coopération au Développement, avec le code: **10-CO1-096**, qui est financé par l'Agence Espagnole de Coopération Internationale et de Développement (AECID).

L'utilisation primordiale de l'étude d'évaluation sera de faire le point avec les partenaires intervenant dans ce projet sur les actions menées et introduire les corrections à promouvoir pour une meilleure intervention de ces actions sur le terrain.

Cependant cette évaluation doit aussi être orientée vers l'apprentissage des partenaires de ce projet et des affiliées de la confédération Oxfam.

Les principaux objectifs de l'évaluation sont :

Mesurer le degré d'atteinte des résultats et objectifs du projet en tenant compte des indicateurs établis dans la formulation du projet

Analyser la qualité et pertinence de la stratégie d'intervention mise en place

Analyser la pertinence des instruments de suivi et évaluation utilisés (indicateurs, sources de vérification, données de ligne de base)

Faire une appréciation sur les mécanismes d'exécution mis en place par les partenaires pour l'exécution du projet et de l'utilisation des ressources (humaines, matérielles, financières)

Analyser les actions menées par le projet sur la vie de la population bénéficiaire, en incluant son impact sur l'équité de genre

Identifier les différents changements prévus et non prévus, positifs ou négatifs, qui ont contribué dans la réalisation ou la non réalisation de l'objectif global du projet.

Tirer des apprentissages sur l'intervention et élaborer des recommandations pour les partenaires et Intermón Oxfam afin d'introduire des améliorations dans la stratégie du programme pour la période restante du Convenio, et identifier d'éventuelles actions futures à promouvoir.

Critères d'évaluation

Les critères d'évaluation à prendre en compte sont :

La pertinence

L'efficacité

L'efficience

La durabilité

La participation et « empowerment » de la population bénéficiaire

La méthodologie

À continuation on expose le contenu minimum d'analyse qui est attendu de chaque critère à travers de questions clés :

PERTINENCE :

Jusqu'à quel point les stratégies d'interventions mises en place étaient appropriées pour répondre aux problèmes identifiés de la population bénéficiaire ? Ces stratégies sont comme suit :

*** Cellule d'identité : Aider les femmes travailleuses à recevoir leurs actes de mariage et livret de famille afin de d'avoir leur CIN et par la suite leur carte de CNSS*

*** Caravane : Les différentes caravanes au niveau des douars pour sensibiliser la population au droit d'affiliation à la CNSS.*

***Observatoire : Le nombre de femmes faisant recours à l'observatoire pour exprimer leurs problèmes vis avis de leur travailleur et les actions menées par l'Observatoire dans cette perspective.*

***La Cellule : La relation entre cette entité et l'organisme de la CNSS dans le cadre d'un travail conjoint regroupant les deux entités pour répondre au besoin des femmes travailleuses concernant leurs affiliations à la CNSS.*

*** L'unité : Quel genre de synergie est créée par l'unité dans le cadre du projet compagne qui regroupe tout les partenaires, entités syndicales...etc.*

*** L'association des femmes : quel rôle joue l'association des femmes « Al karama » dans le cadre de toute ces actions et ses actions menées au profit des femmes.*

***Le rapport société civile/ Etat gouvernemental dans le cadre des actions citées.*

*** La vision globale du projet est elle en concordance avec les différents projets menés par le programme (Cellule d'identité, cellule, observatoire, compagne, caravane, association)*

La stratégie du projet répond-elle aux priorités de la stratégie des partenaires, d'Intermón Oxfam et de l'AECID ?

EFFICACITE :

Quel est le degré d'atteinte des résultats prévus dans le projet ?

Y a-t-il des résultats atteints non prévus, positifs ou négatifs ?

Les activités réalisées étaient-elles les plus efficaces pour atteindre les résultats du projet ?

Les résultats atteints, contribuent-ils aux changements en pratiques, idées et croyances des femmes travailleuses par rapport à la nécessité de respect de la loi, la participation et la démocratie interne au sein de l'Unité et en général, par rapport au rôle de la femme dans les activités économiques, et à son rôle dans la prise de décisions et de défense de ses droits ? par rapport à sa stigmatisation au niveau des douars ?

Quels ont été les changements obtenus dans les relations de pouvoir entre les femmes bénéficiaires et les hommes de leur entourage ?

EFFICIENCE :

Les synergies avec d'autres acteurs et interventions afin d'assurer un meilleur déroulement du projet ont-elles été utilisées ?

Les fonds disponibles ont-ils été utilisés de la façon la plus adéquate afin d'obtenir les changements proposés ?

Les activités réalisées ont-elles été réalisées selon leur planification ? Quels sont les changements qui ont été portés à la planification et pourquoi ?

DURABILITÉ :

Quelles ont été les mesures utilisées pour garantir que les effets positifs de l'intervention soient durables dans le temps ?

Qu'il est le degré de synergie existant entre le programme et les différentes entités étatiques ? Est-ce que cette synergie peut être qualifiée de durable ?

Quel est l'impact de l'organisation des femmes en association sur leur travail « gagne pain » sur le moyen terme ?

Existe-t-il des capacités chez les femmes travailleuses dans le secteur de la fraise pour maintenir dans le temps les changements produits ?

L'appropriation par les femmes bénéficiaires a-t-elle été encouragée ?

Est-ce que les partenaires du projet (société civile locale sur le terrain) ont été assez renforcés pour mener ces actions sans avoir recours à un appui externe ?

Existe-t-il une synergie d'entraide et de travail entre tous les partenaires qui leur permettra de mieux collaborer dans le moyen et long terme (surtout pour les actions à venir) ?

PARTICIPATION ET EMPOWERMENT :

Jusqu'à quel point les groupes bénéficiaires ou leurs représentants ont-ils participé aux processus de prise de décisions lors des différentes phases du projet (identification, planification, exécution, suivi et évaluation) ?

Les stratégies pour assurer une participation active des femmes lors de toutes les phases du programme du projet (identification, planification, exécution, suivi et évaluation), ont-elles été adaptées ?

Jusqu'à quel point les actions du projet ont-elles contribué à ce que les femmes bénéficiaires soient protagonistes de leur propre développement individuel et collectif ?

METHODOLOGIE :

Le projet a-t-il été bien formulé ? (une analyse de la population bénéficiaire, des différents intervenants, de l'approche genre, une étude socio-économique de la situation, une ligne de base pour le commencement...etc.)

Les indicateurs prévus ont-ils été bien formulés ? Permettent-ils de mesurer le degré d'atteinte des résultats et de l'objectif spécifique ? Sont-ils mesurables ? Existents-ils d'autres indicateurs mesurables (exp : autonomisation des femmes travailleuses, approche genre), plus adaptés à l'évaluation des actions réelles du projet ?

Les sources de vérification ont-elles été bien identifiées ? Sont-elles fiables ? Les méthodes de compilation et d'analyse de données sont-elles appropriées ? Le système de suivi mis en place a-t-il permis un meilleur accompagnement du projet ? Les observations et témoignages requis lors de cette moitié du projet permettent-ils de et suivre les indicateurs prévus sur le plan qualitatif et quantitatif ?

Sources d'information existantes

Les sources d'informations existantes et disponibles pour l'équipe évaluatrice sont les suivantes :

Source	Auteur / Localisation	Date d'élaboration	Observations
<i>Etude et stratégie producteurs</i>	<i>IO</i>	<i>Juin 2012</i>	<i>Document de travail interne</i>
<i>Etude sur les producteurs de la fraise dans la région de Larache Maroc</i>	<i>IO</i>	<i>Mars 2010</i>	<i>Document de travail interne</i>
<i>Etude sur les femmes travailleuses dans le secteur agricole de la fraise au Maroc</i>	<i>IO</i>	<i>Avril 2010</i>	<i>Document de travail interne</i>
<i>Rapport narratif et financier de la première année d'exécution PAC1</i>	<i>IO</i>	<i>Septembre 2011</i>	<i>Document livré au bailleur</i>
<i>Rapport narratif et financier de la deuxième année d'exécution PAC2</i>	<i>IO</i>	<i>Septembre 2012</i>	<i>Document livré au bailleur</i>
<i>Etude et stratégie « producteurs »</i>	<i>IO</i>	<i>Décembre 2011</i>	<i>Document de travail interne</i>
<i>Documents de formulation de projet Documents fait par un expert en système de suivi « BAOBAB » Etude sur la ligne de base des indicateurs du projet</i>	<i>IO</i>	<i>Mars 2010</i>	<i>Document livré au bailleur</i>

<i>Etude sur les intermédiaires travaillant dans le secteur de la fraise</i>	<i>IO</i>	<i>Mai 2012</i>	<i>Document livré au bailleur (Generalitat Valenciana)</i>
--	-----------	-----------------	--

Implication des parties prenantes

Les acteurs qui devront être impliqués dans le processus de l'évaluation sont les suivants :

POPULATION BÉNÉFICIAIRE : femmes travaillant dans le secteur de la fraise

RADEV : partenaire local à Larache qui gère le projet de l'association féminine qui regroupe les femmes promotrices, ainsi que la gestion du projet caravane qui a pour but la sensibilisation des femmes travailleuses dans la fraise au niveau de leurs villages

CDG : partenaire local à Larache qui gère le projet observatoire qui prend en charge et accompagne les cas observés de violation des droits des femmes travailleuses

LDDF : partenaire local à Larache qui gère le projet « cellule d'identité » qui prend en charge les dossiers de mariage et d'état civil des femmes travailleuses de la fraise

MS : partenaire local qui gère le projet « cellule » qui accompagne les femmes travailleuses dans le secteur de la fraise dans leurs déclarations à la CNSS

IO : ONG internationale qui chapeaute tout le projet et qui gère la partie Unité du projet qui regroupe le travail mené par LDDF, MS, et RADEV/CARAVANE.

Approche de l'évaluation, méthodologie et description du processus

Cette évaluation sera basée sur une méthodologie participative et objective de collecte de données. La collecte de données devra se faire en utilisant des méthodologies de collecte quantitative et qualitative, selon le type d'information à obtenir. Entre les méthodes proposés on peut mentionner : la revue documentaire, l'observation, les groupes de discussion (focus groupes) avec bénéficiaires, les entretiens structurés et semi structurés avec personnel du projet, acteurs impliqués et bénéficiaires, les enquêtes ou autres méthodes que l'équipe évaluatrice puisse proposer.

La consultante ou le consultant qui assurera l'évaluation devra proposer une note méthodologique détaillée qui devra inclure les éléments suivants :

Description de la séquence des phases liées à l'approche d'évaluation proposée.

Sources d'information pour le recueil d'information primaire.

S'il y a lieu, stratégies d'échantillonnage, comprenant les secteurs et le groupe de population représentée dans l'échantillon, procédures d'échantillonnage et taille de l'échantillon.

Instruments qui seront utilisés pour le recueil des données.

Différents types d'analyse de données qui seront effectuées.

Indicateurs de référence pour chaque critère d'évaluation. Pour cela on propose la présentation d'une matrice d'évaluation comme suit :

CRITÈRES:				
DIMENSION	QUESTIONS DE L'ÉVALUATION	EXPLICATIONS	INDICATEURS DE L'ÉVALUATION	SOURCES

La méthodologie proposée sera discutée avec Intermón Oxfam avant l'élaboration du contrat de prestation de services.

Durée de l'évaluation

La durée de la mission d'évaluation est prévue pour un maximum de **50 jours** (du 1 Décembre 2012 au 10 Janvier 2013)

Les étapes basiques de la mission qui devront être développées dans la proposition technique de l'équipe évaluatrice sont les suivantes:

Phase préparatoire:

Briefing avec Intermón Oxfam et ses partenaires à LARACHE

Consultation des informations disponibles

Appréciation d'évaluabilité

Préparation des outils pour la collecte de l'information

Arrangements logistiques

Phase sur le terrain

Phases d'analyse et de présentation des analyses préliminaires

Doit comprendre une réunion avec les acteurs impliqués (IO, partenaires et bénéficiaires) durant laquelle les analyses, les conclusions et les recommandations seront présentées afin d'être débattues.

Phase de rédaction du rapport final

Les phases et calendrier proposés seront discutés avec Intermón Oxfam et mises à jour, si pertinent, avant l'élaboration du contrat de prestation de services.

Responsabilités et rôles

Responsabilités du groupe de gestion de l'évaluation : INTERMON OXFAM et Partenaires

INTERMÓN OXFAM : (Gestionnaire de l'évaluation ; l'équipe responsable du programme au Maroc en collaboration avec l'unité chargée de l'accompagnement de l'évaluation à Barcelone «UDTM»)

Sélection finale de l'équipe évaluatrice en coordination avec l'AECID, signature du contrat et paiement des honoraires

Assurer la documentation du projet

Participation à la discussion portant sur la méthodologie et les outils de réalisation de l'évaluation

Participation à la discussion portant sur l'analyse des résultats préliminaires de l'évaluation

Réception et approbation des rapports

Arrangements logistiques, hors contacts avec bénéficiaires et autres acteurs

Partenaires locaux à LARACHE : (participant à la remontée des données auprès de l'équipe évaluatrice)

Remettre les documents source de vérification et toutes les informations demandées par l'équipe évaluatrice

Arrangements logistiques pour la mise en contact de l'équipe évaluatrice avec les bénéficiaires et autres acteurs ou personnes liés au projet

Participation à la discussion portant sur l'analyse des résultats préliminaires de l'évaluation

Responsabilités de l'équipe évaluatrice :

Elaboration de la méthodologie de travail et calendrier

Elaboration des outils de collecte de données

Collecte de l'information

Présentation des analyses préliminaires et partage avec les acteurs impliqués

Rédaction du rapport final d'évaluation

Livraison d'une facture en bonne et due forme, en détaillant les taxes appliquées des honoraires perçus

Dans le cas où l'évaluation est réalisée par une équipe d'évaluateurs, il sera nécessaire que le consultant ou consultante détaille dans sa proposition technique quelle responsabilité aura chaque membre de l'équipe.

Composition de l'équipe d'évaluateurs

L'évaluateur/trice ou équipe évaluatrice doit avoir les suivantes compétences :

→ Compétences OBLIGATOIRES :

Accréditer une expérience minimum de 5 ans dans la réalisation d'évaluations dans le domaine de la coopération au développement

Avoir les connaissances des méthodes d'évaluation et de collecte d'informations aussi bien quantitatives que qualitatives

Connaissance du contexte socioéconomique du secteur agricole au Maroc.

Connaissance et expérience pratique en matière d'application des cadres conceptuels et d'analyse de genre

Capacité de parler arabe et français

Hauts capacités de communication avec les femmes.

Capacité d'analyse et de synthèse

Capacités de gestion du processus et de facilitation

→ Compétences DÉSIRABLES :

Connaissance du secteur de la fraise à LARACHE,

Connaissance des droits de travail dans le secteur agricole

Capacité de parler l'arabe dialectal et de rédiger en espagnol

Expérience dans des évaluations avec une composante Genre, du droit de travail des femmes.

S'il s'agit d'une équipe évaluatrice, il sera apprécié que des femmes fassent partie de l'équipe.

Format du rapport d'évaluation

Le rapport final d'évaluation devra inclure les suivants éléments fondamentaux :

Résumé exécutif

Introduction

Intervention et contexte

Méthodologie

Analyse de l'information recueillie

Résultats de l'évaluation

Conclusions

Apprentissages

Recommandations

Annexes (ces annexes sont obligatoires : TdR de l'évaluation, proposition de travail, outils de collecte d'information utilisés, listes des personnes participant aux activités d'évaluation, données recueillies, bibliographie consultée)

Le rapport d'évaluation ne doit pas dépasser 60 pages maximum

*Le rapport final d'évaluation sera présenté en une **version en français et une autre en espagnol** par l'équipe évaluatrice, pour livraison à l'AECID. La date de livraison du rapport final d'évaluation (français et espagnol) sera au plus tard le **30 Janvier 2013**, en **format électronique** à l'adresse suivante : Abdeljalil Laroussi (alaroussi@intermonoxfam.org)*

2 copies en papier originales signées par l'évaluateur ou l'évaluatrice seront également remises à Intermón Oxfam au Maroc, dont l'adresse est:

INTERMÓN OXFAM

3 Rue Béni Mellal, appts. 3 et 4

Hassan 10010 RABAT, Maroc

Offre financière

Cette évaluation est financée avec les fonds de l'Agence de Coopération Espagnole Internationale et de Développement avec un montant de 16,000 euros.

L'offre financière qui devra accompagner la proposition technique doit détailler les coûts de l'évaluation, au moins en ce qui concerne les postes et les articles suivants :

Salaires, indemnités journalières et autres frais liés au personnel employé

Voyages

Matériel

Frais d'administration (visas, secrétariat, etc.).

Principes de travail

Les principes de base de comportement moral et professionnel sont considérés comme étant les suivants:

Intégrité. L'équipe évaluatrice veille au respect, durant tout le processus, des questions de genre, de croyances, manières et coutumes de tous les acteurs impliqués dans l'évaluation.

Anonymat et confidentialité. L'équipe évaluatrice devra respecter le droit des personnes qui ont fourni l'information à maintenir leur anonymat et confidentialité.

Indépendance. L'équipe évaluatrice devra maintenir son indépendance de l'institution, en évitant d'incorporer des personnes qui ont eu une implication institutionnelle afin d'assurer une vision la plus objective possible. S'il existait des désaccords entre les membres de l'équipe évaluatrice, ceux-ci doivent être clairement spécifiés dans le rapport. Les équipes du programme ou projet devront respecter cette indépendance.

Véracité de l'information. L'équipe évaluatrice garantit la véracité de l'information présentée ; en cas de doutes portant sur la qualité de certaines données ceux-ci seront clairement présentés dans le rapport.

Coordination. Durant tout l'exercice il est nécessaire de maintenir la coordination. Toute incidence ou circonstance qui pourrait avoir des implications sur la réalisation du travail devra être dûment communiquée afin d'éviter des problèmes postérieurs ; il faudra également chercher des solutions opportunes selon les délais requis.

Rapports d'évaluation. Le rapport d'évaluation et toutes les informations générées seront la propriété d'IO et du bailleur de fonds qui finance le travail.

Gestion d'information. L'utilisation et la diffusion de l'information de base et du rapport d'analyse seront des prérogatives d'Intermón Oxfam et des bailleurs de fonds qui financent l'évaluation.

Remise et qualité des Rapports. En cas de retard dans la remise des rapports ou si la qualité des rapports remis venait à être manifestement inférieure à celle attendue, Intermón Oxfam se réserve le droit de résilier le contrat.

Processus de sélection de l'évaluateur/trice ou de l'équipe évaluatrice

Les personnes intéressées devront adresser leurs candidatures par courrier électronique à :
Abdeljalil Laroussi (alaroussi@intermonoxfam.org)

En présentant les documents suivants :
Proposition technique et méthodologique
Offre financière
CV de tous les membres de l'équipe évaluatrice

Le dernier délai pour la remise des candidatures est le **20 Novembre 2012.**

La sélection des candidatures reçues sera faite en suivant les critères suivants :

Qualité et précision de la proposition méthodologique

Profil et compétences de l'évaluateur/trice ou de l'équipe évaluatrice

Adaptation, détail, et réalisme de l'offre financière

Une fois Intermón Oxfam aura reçu et analysé les candidatures, elle pourra demander des éclaircissements aux candidats, si cela s'avérait nécessaire.

La résolution sur l'offre sélectionnée sera communiquée à l'intéressé par email ou téléphone. Le candidat/es non retenu/es seront également informé/es via email de la clôture du processus de sélection.

N.B : Les propositions reçues sans note méthodologique et proposition technique ne seront pas considérées.

7.2. Annexe 2 : Critères et indicateurs de l'évaluation - Offre Technique de CoopMed

a. Pertinence		
Etape du cycle	Questions de l'évaluation	Indicateurs de l'évaluation
Identification	1. Jusqu'à quel point les stratégies d'interventions mises en place étaient appropriées pour répondre aux problèmes identifiés de la population bénéficiaire ?	<ul style="list-style-type: none"> - Priorité des besoins satisfaits par le projet par rapport à d'autres besoins et intérêts de la population bénéficiaire. - Cohérence entre le problème central du projet, ses causes et les objectifs ainsi que les résultats escomptés. - N° de femmes ayant obtenu leur carte CNSS. - N° de douars et communes sensibilisés aux droits de travail. - Accords établis entre la cellule et la CNSS. - Etat d'avancement de l'association « Al Karama ».
Planification	2. La stratégie du projet répond-elle aux priorités de la stratégie des partenaires, d'IO et de l'AECID ?	<ul style="list-style-type: none"> - Cohérence de la stratégie d'intervention avec les priorités stratégiques de chaque acteur.

b. Efficacité		
Etape du cycle	Questions de l'évaluation	Indicateurs de l'évaluation
Suivi-évaluation	3. Quel est le degré d'atteinte des résultats prévus dans le projet ?	<ul style="list-style-type: none"> - Indicateurs des résultats inclus dans le cadre logique.
Suivi-évaluation	4. Y a-t-il des résultats atteints non prévus (positifs ou négatifs) ?	<ul style="list-style-type: none"> - Prise en compte des problèmes et résistances qui ont été rencontrés -et qui pourraient être rencontrés- et leur gestion par IO et les partenaires projet. - Changements produits au niveau de la vie quotidienne, conditions de travail et position sociale des femmes travailleuses dans le secteur de la fraise.

Formulation Suivi-évaluation	5. Les activités réalisées étaient-elles les plus efficaces pour atteindre les résultats du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> - Degré de prise en compte des relations de genre. - Justification des activités par rapport aux résultats et objectifs poursuivis. - Degré de participation et de satisfaction des participant(e)s à ces activités
Suivi-évaluation	6. Les résultats atteints, contribuent-ils aux changements en pratiques, idées et croyances des femmes ?	<ul style="list-style-type: none"> - Degré de sensibilisation par rapport à : l'importance du respect de la loi, la participation, la démocratie interne des organisations. - Auto-perception des femmes de leur : statut social, rôle productif, rôle reproductif, capacité de prise de décision, droits. - Actions et initiatives entreprises par les femmes durant la 1^{ère} phase du projet et leur relation avec les résultats escomptés
Suivi-évaluation	7. Quels sont les changements obtenus dans les relations de pouvoir entre les femmes et les hommes de leur entourage ?	<ul style="list-style-type: none"> - Division sexuelle du travail (négociation de la répartition des tâches au sein du couple/famille) - Nouvelles Ressources auxquelles les femmes ont pu accéder grâce au projet - Capacité de décision sur ces ressources (ou degré de contrôle de celles-ci)

c. Efficience

Etape du cycle	Questions de l'évaluation	Indicateurs de l'évaluation
Identification	8. Les synergies avec d'autres acteurs et interventions, afin d'assurer un meilleur déroulement du projet, ont-elles été utilisées ?	<ul style="list-style-type: none"> - Champs d'actions de chaque acteur impliqué et cohérence avec la stratégie d'intervention. - Complémentarités et chevauchements entre les partenaires du projet.
Suivi-évaluation	9. Les fonds disponibles ont-ils été utilisé de la façon la plus adéquate afin d'obtenir les changements proposés ?	<ul style="list-style-type: none"> - Respect de la planification des coûts-dépenses et déviations survenues. - Adéquation de la répartition des fonds par rapport à l'importance et taille de chaque composante/activité du projet - Justification des déviations et ajustements apportés
Suivi-évaluation	10. Les activités ont-elles été réalisées selon leur planification ?	<ul style="list-style-type: none"> - Respect du chronogramme des activités et déviations survenues - Justification des déviations et ajustements apportés
Suivi-évaluation	11. Quels sont les changements effectués dans la planification initiale et pourquoi ont-ils été nécessaires ?	<ul style="list-style-type: none"> - Décisions d'ajustements et de réorientations prises par IO et les partenaires du projet. - Justification des décisions prises.

d. Durabilité

Etape du cycle	Questions de l'évaluation	Indicateurs de l'évaluation
Formulation Suivi-évaluation	12. Quelles ont été les mesures utilisées pour garantir que les effets positifs de l'intervention soient durables dans le temps ?	<ul style="list-style-type: none"> - Insertion et adaptation au contexte local-national. - Capacités développées par les partenaires du projet en lien avec la problématique à traiter. - Viabilité des actions du projet.

		- Mécanismes de transfert prévus
Exécution	13. Quel est le degré de synergie existant entre le Programme et les différentes entités étatique ?	- Cohérence entre le Programme et les politiques de l'Etat. - Appui institutionnel de l'Etat marocain au projet.
Exécution Suivi-évaluation	14. Est-ce que cette synergie peut être qualifiée de durable ?	- Problèmes ou difficultés qui peuvent entraver cette synergie. - Mécanismes prévus pour renforcer cette synergie.
Suivi-évaluation	15. Quel est l'impact de l'organisation des femmes en association sur leur travail « gagne pain », sur le moyen terme ?	- Conflits d'intérêt entre l'association des femmes et le patronat. - Capacité de pression et de négociation de l'association des femmes. - Améliorations dans les conditions de travail des femmes suite à leur organisation en association
Suivi-évaluation	16. Existent-elles des capacités chez les femmes travailleuses dans le secteur de la fraise pour maintenir dans le temps les changements produits ?	- Capacités acquises par les femmes bénéficiaires grâce au projet et leur traduction en termes d'opportunités (application de la liste des capacités proposée par Roybens ¹⁵)
Formulation Exécution Suivi-évaluation	17. L'appropriation par les femmes bénéficiaires a-t-elle été encouragée ?	- Techniques et pratiques utilisées pour veiller à l'appropriation du projet par les femmes. - Degré de participation et satisfaction des femmes bénéficiaires.
Formulation Exécution Suivi-évaluation	18. Est-ce que les capacités des partenaires du projet ont été assez renforcées pour mener ces actions sans avoir recours à un appui externe ?	- Capacités développées par les partenaires du projet suite à l'intervention et la possibilité de les maintenir dans le temps sans l'aide externe. - Renforcement institutionnel des partenaires suite au projet
Exécution Suivi-évaluation	19. Existe-t-il une synergie d'entraide et de travail entre tous les partenaires leur permettant de mieux collaborer dans le moyen et long terme (surtout pour les actions à venir)?	- Degré et qualité de la coordination entre tous les partenaires - Accord et autres mécanismes communs de travail établis entre eux

e. Participation et Empowerment

Etape du cycle	Questions de l'évaluation	Indicateurs de l'évaluation
Suivi-évaluation	20. Jusqu'à quel point les groupes bénéficiaires ou leurs représentants ont-ils participé aux processus de prise de décision lors des différentes phases du projet	- Degré et distribution de la participation des groupes bénéficiaires et/ou leurs représentantes dans la prise de décisions à chaque étape du cycle du projet.
Formulation Exécution Suivi-évaluation	21. Les stratégies adoptées pour assurer une participation active des femmes lors de toutes les phases du cycle du projet ont-elles été adéquates ?	- Techniques et pratiques employées pour favoriser une participation active. - Compétences du personnel du projet en approche genre et approche participative. - Considération des facteurs qui influent sur la participation des femmes. - Degré de participation des femmes (toutes celles impliquées dans le projet) dans : identification, planification, exécution, suivi et évaluation

¹⁵ Robeyns, I. (2003) "Sen's capability approach and gender inequality: selecting relevant capabilities", *Feminist Economics*, 9(2/3), pp. 61-92.

Formulation Exécution Suivi-évaluation	22. Jusqu'à quel point les actions du projet ont-elles contribué à ce que les femmes bénéficiaires soient protagonistes de leur propre développement individuel et collectif ?	<ul style="list-style-type: none"> - Degrés d'adhésion des femmes bénéficiaires au projet - Capacités développées chez les femmes et manifestées durant la 1^{ère} phase du projet. - Actions e initiatives entreprises par les femmes durant la 1^{ère} phase du projet et leur relation avec les résultats escomptés
--	--	---

f. Méthodologie de travail

Etape du cycle	Questions de l'évaluation	Indicateurs de l'évaluation
Formulation	23. Le projet a-t-il été bien formulé ?	<ul style="list-style-type: none"> - Priorité des besoins satisfaits par le projet par rapport à d'autres besoins et intérêts de la population bénéficiaire. - Adéquation de la formulation des objectifs et des résultats avec les standards de l'AECID. - Cohérence du cadre logique avec le problème que le projet prétend résoudre. - Relation de cause à effet entre la finalité du programme JE, les objectifs du projet, ses résultats et activités. - Cohérence de la stratégie de partenariat et de participation avec le problème que le projet prétend résoudre. - Qualité de l'intégration de l'analyse genre durant les phases d'identification et de formulation.
Formulation	24. Les indicateurs prévus ont-ils été bien formulés ?	<ul style="list-style-type: none"> - Objectivité - Spécificité - Mesurabilité - Contextualisation - Dimension genre - Fiabilité
Formulation Suivi-évaluation	25. Permettent-ils de mesurer le degré d'atteinte des résultats et de l'objectif spécifique ?	<ul style="list-style-type: none"> - Objectivité - Spécificité - Mesurabilité - Contextualisation - Dimension genre - Fiabilité
Formulation Suivi-évaluation	26. Existent-ils d'autres indicateurs mesurables, plus adaptés à l'évaluation des actions réelles du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> - Inclusion d'indicateurs de genre - Prise en compte de facteurs externes
Formulation Suivi-évaluation	27. Les sources de vérification ont-elles été bien identifiées ? Sont-elles fiables ?	<ul style="list-style-type: none"> - Pertinence des sources de vérification prédéfinies dans le cadre logique - Disponibilité et qualité du système de suivi-évaluation
Formulation Suivi-évaluation	28. Le système de suivi mis en place a-t-il permis un meilleur accompagnement du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> - Méthodes de compilation et d'analyse de données

7.3. Annexe 3: Programme de l'atelier de démarrage de la mission d'évaluation

PROGRAMME DE L'ATELIER DE BRIEFING

EVALUATION EXTERNE À MI-PARCOURS DE LA CONVENTION N° : 10-CO1-096:

« Amélioration des conditions de travail des femmes agricoles travaillant dans la fraise, dans la région de Larache, Maroc »

Jeudi 7 février 2013, siège de RADEV, Larache

JUSTIFICATION ET OBJECTIFS

Cet atelier de briefing a pour objectif de présenter l'équipe d'évaluation (CoopMed) qui a été retenue pour cette évaluation, sa proposition méthodologique et plan de travail. Elle sera aussi l'occasion de mieux familiariser cette équipe d'évaluation avec les réalisations de la Convention 10-CO1-096 durant les deux premières années (2010-2012), lui exposer les bonnes pratiques mises en œuvre ainsi que les éventuelles difficultés rencontrées.

Cet atelier est fondamental pour asseoir les jalons du travail, se concerter sur tous les points importants tels que les attentes d'IO et ses partenaires, la méthodologie et le plan de travail. Lors de cette réunion, IO et les partenaires du projet devront fournir à l'équipe d'évaluation toutes les informations et indications pertinentes et indispensables au bon démarrage de la mission d'évaluation.

Aux côtés de l'équipe d'évaluation, participeront à cet atelier les équipes de chaque action-composante de la Convention, notamment les membres du Comité des Suivi Evaluation Apprentissage (SEA) mis en place.

DÉROULEMENT

10h00 : Accueil et inscription des participant(e)s.

10h15-11h : Présentation de CoopMed

- Méthodologie de l'évaluation à mi-parcours (ou intermédiaire)
- Chronogramme de la mission d'évaluation.
- Plan prévisionnel du travail de terrain à Larache (entretiens semi-directifs et focus-groups)

11h-11h30 : Débat et échange

11h30-11h45 : Pause

11h45-12h45 : Présentation des composantes-projets de la convention par IO et ses partenaires

- La Campagne
- L'Observatoire
- L'association des femmes « Al Karama »

12h45-13h15 : Débat et échange

7.4. Annexe 4 : Planning des Entretiens

VENDREDI 8/03/2013- RABAT

Intermón Oxfam

Matin 10h30 - 13h

1. Imane avec Laroussi (partie1), Responsable du Programme JE
2. Mustapha avec Najoua : Technicienne d'Incidence Politique

Après-midi 15h-18h

3. Imane avec Laroussi (partie2), Responsable du Programme JE
4. Imane avec Nabiha, Responsable Gestion financière

LUNDI 11 /03/2013- LARACHE

Matin 9h30 - 12h

Projet Campagne:

5. Imane avec Coordinateur Caravane (Akram)
6. Mustapha avec Responsable cellule CNSS (Anouar)

Après-midi 15h-17h

7. Projet Association: Imane avec Chargé Projet (Abdelali Karkri)
8. Projet Observatoire: Mustapha avec Observatrice

MARDI 12 /03 /2013

Matin 9h30 - 11h30 - Larache

9. Imane avec inspecteur Délégation de Travail
10. Mustapha avec inspecteur CNSS

Après-midi (nous proposer l'heure)- Souk Larbaa

11. Imane avec inspecteur CNSS
12. Mustapha avec inspecteur Délégation de Travail

MERCREDI 13 /03 /2013

Matin 9h30 - 12h

13. Imane avec 2 femmes promotrices (1 mariée de Larache PAC 1 et 1 célibataire de Mly Bouselham PAC 2);
14. Mustapha avec 2 femmes promotrices (1 mariée de Mly Bouselham PAC 1 et 1 célibataire de Larache PAC 2)

Après-midi 15h-16h

15. Imane avec une femme bénéficiaire de la cellule CNSS Larache
16. Mustapha avec une femme bénéficiaire de la cellule CNSS Mly Bouselham

VENDREDI 15/03 /2013- RABAT

12h : Imane avec Julia et Vicente-OTC

7.5. Annexe 5 : Planning des Focus-Groupes

Mars 2013	
PLANIFICATION FOCUS GROUPS (maximum 10 personnes)	
Lundi 18 (10h-12h)	Mardi 19 (10h-12h)
<ul style="list-style-type: none">- Représentant(e)s d'IO- Représentant(e)s de l'Unité- Représentant(e)s des institutions concernées- Représentantes de la future association "Al Karama"	<ul style="list-style-type: none">- Femmes Promotrices- Autres femmes bénéficiaires- Personnes de leur entourage (famille, maris, référents communautaires, autorités locales...)