



# 2 Estudios

**Systematisation et étude d'évaluabilité  
Appui de la Coopération Espagnole à la  
société civile marocaine dans le domaine  
de la gouvernance démocratique  
2009-2013**



**FIIAPP**  
COOPERACIÓN ESPAÑOLA



cooperación  
española



Edition : Junio 2015

© Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération  
Secrétaire d'Etat pour la Coopération internationale et l'Ibéro-Amérique.  
Secrétaire général de la Coopération internationale pour le Développement.

Ce rapport a été élaboré par: Javier Carmona et Inés de Mazarraza (Proeval consultores, S.L).

Les opinions et les vues exprimées dans ce rapport ne reflètent pas nécessairement le point de vue officiel du Ministère des Affaires Étrangères et de la Coopération.

NIPO : 502-15-062-0

La reproduction totale ou partielle du contenu de cette publication est autorisée, à condition que sa source soit expressément citée.

Pour toute communication concernant cette publication, veuillez nous contacter:  
Secrétaire général de la Coopération internationale pour le Développement Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération.  
Serrano Galvache 26 Tours Agora, Tour Nord 28071 Madrid  
téléphone : +34 91 394 88 08  
e-mail: [evaluacion-sgcid@maec.es](mailto:evaluacion-sgcid@maec.es)

## SOMMAIRE

I. INTRODUCTION .....	5
II. CADRE CONCEPTUEL D'ANALYSE .....	5
III. PROCESSUS DE SELECTION DES INTERVENTIONS POUR L'ÉTUDE.....	10
IV. SYNTHÈSE DU RAPPORT DE SYSTEMATISATION .....	13
V. PROPOSITION METHODOLOGIQUE POUR L'ANALYSE D' ÉVALUABILITÉ .....	14
VI. LIMITES ET CONTRAINTES .....	17
VII. ANALYSE D'ÉVALUABILITÉ .....	18
A. Qualité de la conception .....	18
B. Existence et disponibilité de linformation.....	24
C. Contexte sociopolitique et potentielle utilité de l'évaluation .....	30
VIII. SYNTHÈSE .....	35
IX. CONCLUSIONS .....	36
X. ORIENTATIONS POUR UNE FUTURE ÉVALUATION .....	38
XI. Annexes .....	40
ANNEXE 1: Codes CAD/CRS selectionnés .....	40
ANNEXE 2: Rapport de Systématisation (en archivo separado-español).....	41
ANNEXE 3: Références Bibliographiques .....	41
ANNEXE 4: Listes d'institutions contactées et/ou interviewées .....	42

## LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

### FIGURES

Figure 1: Distribution des interventions selon appréciation .....	13
Figure 2: Évaluation en % de la qualité de la chaîne de résultats.....	22
Figure 3: Distribution des interventions selon population cible.....	23
Figure 4: Distribution du budget selon population cible .....	23
Figure 5: Distribution des projets selon précision de la définition des bénéficiaires .....	24
Figure 6: Distribution des interventions selon identification des risques.....	25
Figure 7: Distribution des interventions selon existence d'une stratégie pour mitiger les risques.....	25
Figure 8: Distribution des interventions selon existence e disponibilité d'informations .....	26
Figure 9: Documents mis à disposition vs. existants .....	28
Figure 10: Distribution des interventions selon existence d'indicateurs.....	30
Figure 11: Distribution des interventions selon existence de lignes de base .....	30
Figure 12: Documents demandés par les Administrations de financement pour l'octroi de subventions.....	31
Figure 13: Utilité de l'évaluation perçue par les Administrations de Financement.....	34

### TABLEAUX

Tableau 1: Principales Administrations de financement faisant partie de l'étude .....	12
Tableau 2: Appréciation des interventions selon leur adaptation au cadre conceptuel .....	13
Tableau 3: Questions et indicateurs pour l'analyse d'évaluabilité .....	16
Tableau 4: Plans stratégiques de Coopération des différentes administrations de financement .....	19
Tableau 5: Évaluation de la qualité de la conception selon n° des interventions .....	20
Tableau 6: Évaluation de la qualité de la conception des interventions selon le Budget.....	20
Tableau 7: Qualité de l'analyse des besoins en relation avec les thèmes prioritaires.....	21
Tableau 8: Population cible des interventions.....	22
Tableau 9: Disponibilité d'information classée par thème prioritaire des interventions .....	27
Tableau 10: Synthèse d'information classée par thème prioritaire des interventions.....	27

## LISTE DES SIGLES, ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

AACID	Agence Andalouse pour la Coopération Internationale au développement
AECID	Agence Espagnole de Coopération Internationale au développement
AGE	Administration Générale de l'Etat
APD	Aide Publique au Développement
BID	Banque Inter-Américaine de Développement
CAD	Comité d'Aide au développement
CCAA	Communautés Autonomes
CRS	Creditor Reporting System
CSO	Organisation de la Société Civile en anglais
DFID	Department for International Development-UK
EELL	Entité Locale
FED	Fonds Européen au Développement
INSTRAW	Institut International de Recherche et de Formation des Nations Unies pour la Promotion de la Femme
MAEC	Ministère des Affaires Etrangères et Coopération
OCDE	Organisation pour la Coopération et le Développement Economique
OIT	Organisation Internationale du Travail
OMUDE	Organismes Multilatéraux de Développement
ONG	Organisation non gouvernementale
OSC	Organisation de la Société Civile
OTC	Bureau Technique de la Coopération
PACI	Plan Annuel de la Coopération Internationale
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
SGCID	Secrétariat Général de la Coopération Internationale au Développement
UE	Union Européenne
UNODC	United Nations Office on Drugs and Crime

## I. INTRODUCTION

Le Plan biennuel d'évaluation 2013-2014 de la Coopération espagnole prévoit l'évaluation de l'appui de la Coopération espagnole à la société civile marocaine dans le domaine de la gouvernance démocratique<sup>1</sup>.

Etant donné le nombre élevé d'interventions et le volume d'information existant sur la matière, avant d'entamer le processus d'évaluation, il a été considéré nécessaire d'entreprendre une étude précise d'évaluabilité du soutien de la Coopération espagnole à la société civile marocaine dans le domaine de la gouvernance démocratique entre 2009 et 2013.

Le Secrétariat Général de Coopération Internationale au Développement (SGCID) du Ministère espagnol des Affaires étrangères et de la Coopération (MAEC) a chargé le bureau d'études PROEVAL Consultores de la réalisation de cette étude d'évaluabilité.

Sur la base des termes de référence, les objectifs que poursuit cette étude sont:

- Avoir une systématisation (dans son acception d'ordination et classification structurée d'un ensemble d'éléments en fonction d'une série de paramètres et de critères) du travail développé dans ce domaine par la Coopération espagnole au Maroc entre 2009 et 2013.
- Disposer d'une analyse de l'évaluabilité de l'appui de la Coopération espagnole à la société civile marocaine dans le domaine de la gouvernance démocratique entre 2009 et 2013 qui oriente la conceptualisation de l'évaluation prévue.

L'objet de cette étude est l'ensemble des interventions des différents acteurs de la Coopération espagnole portant sur le soutien à la société civile marocaine dans le domaine de la gouvernance démocratique.

Portée de l'étude: toutes les interventions financées par les différents acteurs de la Coopération espagnole ayant eu expressément comme finalité le soutien de la société civile marocaine dans le domaine de la gouvernance démocratique, ainsi que celles qui ont pu y contribuer même si leur finalité principale était autre font partie de cette étude.

## II. CADRE CONCEPTUEL D'ANALYSE

Avant d'entamer l'étude, il s'est avéré nécessaire de mieux cerner ce que l'on comprend par « appui de la Coopération espagnole à la société civile marocaine dans le domaine de la gouvernance démocratique (2009-2013) ». Certainement, cet intitulé peut comprendre un large éventail d'interventions « d'appui » qui engloberaient, par exemple, aussi bien un programme de qualification de femmes organisées autour de coopératives rurales qu'un programme d'amélioration du dialogue entre syndicats et gouvernement sur une réforme du travail. Bien que les coopératives et les syndicats sont toutes deux des organisations de la

---

<sup>1</sup> Dans ce document, les termes "appui" et "soutien" sont considérés interchangeable et donc utilisés sans distinction dans les pages qui suivent. Néanmoins, par fidélité au terme utilisé en espagnol, l'usage « d'appui » est privilégié.

Étude d'évaluabilité de l'appui de la Coopération espagnole à la société civile marocaine dans la gouvernance démocratique

société civile, la comparaison des programmes mentionnés en termes de leur contribution à la gouvernance démocratique est plus controversée. Par conséquent, l'objet de l'étude nécessite d'être délimité autour de définitions conceptuelles et d'un nombre de critères minimaux qui permettent de classer différentes interventions de manière consistante.

Ce processus de délimitation a consisté fondamentalement à éclaircir les concepts "soutien", "société civile" et "gouvernance démocratique", les relier entre eux et les contextualiser à la réalité marocaine. Nous précisons que chacun de ces concepts et définitions peuvent être l'objet d'amples débats comme en témoigne l'existence d'une importante littérature à ce sujet. Néanmoins, nous ne prétendons pas offrir ici une révision exhaustive de ces débats mais plutôt des éléments qui permettent de rendre explicite l'objet de l'étude.

Pour cela, divers documents de différents organismes tel que la Coopération espagnole, l'Organisation de Coopération et Développement Economiques (OCDE) et l'Union Européenne (UE), entre autres, ont été consulté.

Sur la base des approches de la stratégie de gouvernance de la Coopération espagnole (p27), par gouvernance démocratique nous comprenons l'ensemble des processus et dynamiques politiques, sociales et économiques dans un contexte donné qui, mis en relation participent non seulement de la construction institutionnelle d'une démocratie type mais aussi d'une meilleure cohésion sociale afin de "(1) approfondir le régime démocratique (2) institutionaliser les normes et réduire les incertitudes ou, autrement dit, approfondir l'Etat de Droit, et (3) améliorer le rendement économique et social" (MAEC, 2008).

Par rapport au concept de société civile, il existe plusieurs définitions élaborées par différents organismes (OCDE, Banque Mondiale, UE). De façon générale, la société civile est représentée par une multitude d'associations exprimant un large éventail d'intérêts et de liens, autour de laquelle la société s'organise volontairement. L'UE considère que les organisations de la société civile (OSC) comprennent "toutes les structures non étatiques, sans fins lucratives, non partisans et non violentes, à travers lesquelles les personnes s'organisent pour atteindre des objectifs et idéaux communs, aussi bien politiques, culturels, sociaux ou économiques. Les OSC opèrent du niveau local au niveau national, régional et international, et incluent aussi bien les organisations en milieu urbain que rural, formelles ou informelles" (Communication de la Commission Européenne, Septembre 2012). Ainsi, les organisations de la société civile englobent une grande variété d'organisations telles que par exemple, des organisations à base communautaire, organisations de peuples indigènes, organisations non gouvernementales, syndicats, mouvements et organisations religieuses, associations et/ou ordres professionnelles, *think tanks*, médias sans fins lucratives et fondations privées.

Le troisième forum à haut niveau sur l'efficacité de l'aide tenu à Accra (Ghana) en 2008, reconnaît les organisations de la société civile comme "acteurs de développement de plein droit" ainsi que la responsabilité partagée entre bailleurs de fonds, pays récepteurs et OSC d'améliorer l'efficacité de l'aide<sup>2</sup>. De la même façon, la Coopération espagnole, dans la loi de Coopération Internationale (23 Juillet 1998) et les différents Plans Directeurs reconnaît le rôle et la participation des agents sociaux tels que ONG, universités, syndicats, ordres professionnels, etc dans la mise en oeuvre de la politique de coopération au développement. L'OCDE signale qu'entre 2008 et 2011, l'Aide Publique au Développement canalisée à travers

<sup>2</sup> Programme d'Action d' Accra, Troisième Forum à Haut Niveau sur l'Efficacité de l'Aide, 2-4 Septembre 2008, Accra, Ghana: <http://siteresources.worldbank.org/ACCRAEXT/Resources/4700790-1217425866038/FINAL-AAA-in-Spanish.pdf>

Étude d'évaluabilité de l'appui de la Coopération espagnole à la société civile marocaine dans la gouvernance démocratique

les OSC a augmenté de 12,7% à 15,2% du total de l'Aide Publique au Développement bilatérale<sup>3</sup>.

Les organisations de la société civile peuvent adopter différents rôles dans l'exercice de leurs actions: a) provision de services pour atteindre des résultats de développement, en améliorant l'accès, la couverture et la qualité des services publics tels qu'éducation, santé, extension agricole, etc b) promotion et sensibilisation de la citoyenneté pour améliorer la redevabilité du gouvernement, inciter sur des réformes législatives, exercer un contrôle social et stimuler le débat et le dialogue publique, c) favorises des liens de solidarité communautaire et promouvoir l'inclusion sociale. (OCDE, 2013)

Le rapport entre société civile et gouvernance démocratique fait référence au rôle que les OSC jouent en relation à la participation de la citoyenneté dans la consolidation et la qualité démocratique basée sur le pluralisme et le respect des droits humains ainsi que la participation dans la définition de politiques publiques, la redevabilité et en dernière instance l'amélioration de la cohésion sociale et économique.

Ainsi, l' "appui à la société civile" fait allusion en premier lieu à l'ensemble de mesures légales, juridiques, sociales, politiques et économiques dirigées à favoriser l'existence et le renforcement des OSC, c'est à dire à la promotion d'un environnement propice à leur développement. A l'occasion du Forum d'Accra mentionné antérieurement, les pays bailleurs de fonds et les pays recepteurs se sont engagés à travailler avec "les organisations de la société civile afin de générer des conditions plus propices pour maximiser leur contribution au développement". Les OSC ont besoin d'un État qui reconnaisse leur rôle, les protège juridiquement et permette leur développement en liberté. En rapport avec les conditions pour un environnement propice, *Open Forum for CSO Development effectiveness*, indique des principes fondamentaux pour une performance efficace des OSC. Ces principes incluent:

- " Liberté d'association et de réunion;
- Reconnaissance légale pour faciliter le travail des OSC;
- Droit à la liberté d'expression;
- Liberté de mouvement, droit de mobilité et droit à voyager;
- Le droit à opérer sans interférence étatique injustifiée; et
- L'espace légal pour chercher et assurer les ressources nécessaires en appui aux fonctions légitime de développement."<sup>4</sup>

De plus, en deuxième lieu, l'action effective des OSC ne dépend pas seulement de l'existence d'un environnement propice mais également de leurs propres capacités techniques, matérielles et personnelles. Renforcer la société civile implique donc agir pour améliorer les conditions dans lesquelles travaillent les OSC mais aussi les capacités dont elles disposent.

Ainsi, travailler pour le renforcement de la société civile implique la recherche de l'amélioration de l'ensemble des normes et dispositions légales, espace politique, social et économique qu'octroi *de jure* et *de facto* le droit à s'associer et à un financement sûr, la liberté d'expression et les media indépendants, l'accès à l'information et la participation dans la vie publique. De plus, il s'agit de favoriser une culture d'exigence de transparence et redevabilité

---

<sup>3</sup> OCDE, *Support to civil society. Emerging Evaluation lessons*. Evaluation insights Num 8. Septembre 2013.

<sup>4</sup> *The Siem Reap CSO Consensus on the International Framework for CSO development effectiveness*, Open Forum for CSO Development effectiveness, June 2011. Traducción propia.

Étude d'évaluabilité de l'appui de la Coopération espagnole à la société civile marocaine dans la gouvernance démocratique

ainsi qu'une plus grande incidence dans la politique publique. Tout ceci afin d'atteindre des politiques efficaces et qui promeuvent la cohésion sociale. En fin, l'existence d'une société civile active requiert d'OSC indépendantes, représentatives, compétentes et diverses.

En bref, la révision de la littérature au sujet du soutien à la société civile révèle trois lignes de soutien stratégiques:

1. Promouvoir un environnement propice pour les organisations de la société civile.
2. Favoriser la participation des OSC dans les politiques publiques.
3. Générer des capacités et des connaissances au sein de OSC locales pour améliorer leur performance.

Par rapport à comment ces lignes de soutien stratégiques sont traduites dans la pratique, l'on peut distinguer trois modalités de soutien différentes: i) le transfert de connaissances et compétences (accompagnement technique, formation, sensibilisation, etc, ii) la création d'alliances et partenariats stratégiques (échange d'expériences, accès et participation dans les débats globaux et iii) soutien logistique et matériel. Dans la pratique, ces différentes modalités existent simultanément et sont souvent combinées.

Il est donc important de signaler que le soutien à la société civile ne repose pas uniquement sur des actions d'appui directe aux OSC mais également sur le travail avec les institutions du pays pour rendre possible et promouvoir une plus grande et meilleure participation des OSC dans la sphère publique.

En somme, cela contribue à une meilleure qualité de la démocratie, la consolidation de l'Etat de droit (institutionnalisation des normes et réduction des incertitudes), et l'amélioration du rendement économique et social. Même si le renforcement de la société civile n'est pas en soi-même une condition suffisante pour atteindre ces objectifs, il est sans doute un élément fondamental pour y parvenir.

Afin de contextualiser le renforcement de la société civile dans le domaine de la gouvernance démocratique à la réalité marocaine, nous partons du rapport CIVICUS<sup>5</sup> ainsi que des travaux de Jesús García Luengos (2013) et de A.Khakee (2010). Ces auteurs décrivent la société civile marocaine comme large, hétérogène et actuellement en mutation après les changements politiques et sociaux dérivés du dénommé "Printemps Arabe". Le rapport CIVICUS 2011 indique que la société civile marocaine s'est développée et diversifiée dans les dernières années et compte actuellement entre 30.000 et 50.000 OSC. D'après le rapport, l'activité de la société civile repose principalement sur le volontariat, les organisations sportives, culturelles et éducatives étant celles qui comptent avec plus de participation de la citoyenneté.

En dépit des avancements vers une plus grande ouverture de l'espace démocratique et la reconnaissance de la société civile par le régime marocain dans les dernières années, les documents consultés suggèrent que celle-ci continue à être confrontée à certains défis aussi bien internes aux organisations que par des restrictions imposées par le contexte politique et légal. Ces principaux défis sont résumés ci dessous:

- Faiblesse des moyens matériels et capacité technique de la plupart des organisations.
- Faible capacité financière et manque de ressources économiques propres non liées à des interventions spécifiques .

---

<sup>5</sup> CIVICUS, Civil Society Index, Analytical Country Report for Morocco. International Version. 2011.

Étude d'évaluabilité de l'appui de la Coopération espagnole à la société civile marocaine dans la gouvernance démocratique

- Faible accès à des fonds publics.
- Manque de capacité, information et accès à financement étranger .
- Existence de structures internes faibles: faible présence de femmes dans les organes de direction, dépendance de travail bénévole, faiblesse des adhésions.
- Faible transparence dans le fonctionnement et la gouvernance interne des OSC (limite de mandats de direction, code de conduite, publicité d'information, application normes de travail et sécurité sociale).
- Faible travail en réseaux par les associations.
- Entraves administratives concernant la déclaration préalable et l'obtention de la reconnaissance en tant qu'association, insécurité juridique et administrative. Le manque de reconnaissance limite l'activité de ces organisations, restreint leur accès aux sources de financement officielles et permet aux autorités de nier leur droit de réunion dans les lieux publics et de procéder contre leurs membres.
- Risque d'instrumentalisation de l'implication des OSC par les instances créées par Palace.
- Faible transparence dans les procédures publiques pour établir des partenariats stratégiques entre OSC et pouvoirs publics.
- Travail de plaidoyer et incidence par rapport aux droits civils faiblement relié aux droits sociaux, économiques et culturels: justice sociale, redistribution, fiscalité, etc.

En vue du contexte de transformations sociales et politiques dans lequel se trouve le Maroc actuellement, la question sur l'engagement de la coopération internationale avec la société civile et le rôle que les partenaires internationaux peuvent jouer pour soutenir le dynamisme de la société civile marocaine pour approfondir la gouvernance démocratique face aux défis de tout ordre auxquelles elle est confrontée semble non seulement pertinente mais très d'actualité. La présente étude d'évaluabilité sur l'appui que la Coopération espagnole a fourni pendant les dernières années peut sans doute contribuer à fournir des éléments de réflexion sur la matière.

Ainsi, en guise de résumé, cette étude concerne toutes les interventions financées par les différents acteurs de la Coopération espagnole entre 2009 et 2013 qui ont eu pour finalité le renforcement de la société civile au Maroc. Renforcement qui dans le domaine de la gouvernance démocratique se traduit, comme on l'a vu, soit par un travail de promotion d'un environnement juridique, légal et/ou politique propice aux OSC, soit par l'encouragement de la participation active des OSC dans les politiques publiques ou à travers la génération de capacités et connaissances au sein des organisations afin d'améliorer leur performance. Il va de soi que ces trois lignes de soutien ne sont pas exclusives et peuvent être combinées dans une même intervention<sup>6</sup>. L'étude comprend aussi bien les interventions canalisées directement à travers les OSC et qui recherchent l'amélioration de leurs capacités techniques, personnelles et d'incidence comme celles qui tout en n'ayant pas les OSC comme bénéficiaires directes recherchent la promotion d'un environnement propice pour leur développement.

---

<sup>6</sup> Nous utilisons le terme *intervention* pour désigner de façon générique les différentes activités de coopération internationale analysées indépendamment des instruments utilisés pour leur réalisation (projets, programmes, conventions, assistance technique, appui budgétaire, etc). Pour plus de détail sur les différents instruments, voir le Guide de Modalités et Instruments de la coopération de l'AECID. AECID, 2014.

### III. PROCESSUS DE SELECTION DES INTERVENTIONS POUR L'ÉTUDE<sup>7</sup>

L'étude englobe toutes les interventions exécutées pendant la période 2009-2013, y compris celles approuvées les années antérieures et exécutées pendant la période de l'étude.

Pour cela, nous partons de l'information recueillie dans les documents de suivi du Plan Annuel de Coopération International (PACI) 2009-2013<sup>8</sup> sur l'ensemble de l'APD espagnole au Maroc durant cette période. Un premier filtre pour délimiter l'information est déterminée par la classification sectorielle des codes CRS<sup>9</sup> du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE utilisés dans les documents PACI. Parmi la totalité des secteurs existants, 31 codes CRS correspondants au domaine d'intervention de cette étude ont été sélectionnés. Tout d'abord, les codes plus directement liés à l'appui de la société civile. Par ailleurs, comme il a été décrit plus haut, souvent le travail des ONG et acteurs de la société civile comprend des actions de provision de certains services (santé, éducation, développement rural). De ce fait, les codes CRS qui correspondent aux secteurs dans lesquels travaillent habituellement ces organisations et qui relèvent de l'importance dans le contexte marocain ont été également inclus. Il s'agit notamment des services de santé primaire, planification familiale, éducation et sensibilisation et développement rural. La liste des codes sélectionnés est présentée en annexe 1.

Ce classement par code CRS expose un total de 569 registres<sup>10</sup>. Une fois classées ainsi, les données ont été examinées en fonction de leur adéquation au cadre conceptuel expliqué antérieurement. Cette première appréciation, que nous considérons faible, est réalisée sur la base des titres et descriptions des interventions existants. Il a été possible ainsi d'identifier de manière générale les interventions qui en principe semblaient pertinentes pour cette étude parce qu'elles appuient de façon manifeste la société civile dans le domaine de la gouvernance démocratique, celles qui étaient non pertinentes car leur domaine d'intervention n'est pas relié au sujet de cette étude, et celles indéterminées pour lesquelles les informations disponibles à ce stade ne permettaient pas une appréciation catégorique.

L'utilisation de ce filtre initial de pertinence, nous a permis d'exclure les interventions qui ne sont clairement pas en ligne avec le cadre conceptuel établi. Suite aux indications de la SGCID, le mapping comprend uniquement les interventions canalisées par voie bilatérale ou bilatérale via OMODE (dénominé multi-bilatéral dans les rapports de suivi PACI), la voie multilatérale étant exclue. Ainsi, des 569 registres initiaux, 324 correspondent à des interventions non pertinentes. Beaucoup de ces interventions (188) sont des contributions de l'Administration générale de l'Etat (AGE) aux Fonds Européen de Développement (FED) et au budget de coopération et développement de la Commission Européenne, ainsi que des contributions volontaires à des organismes internationaux, lignes de crédit et autres programmes qui ne

---

<sup>7</sup> Pour une description approfondie de la méthodologie, processus et limite de l'étude et base de données, voir le rapport de systématisation en annexe 2.

<sup>8</sup> Le PACI est la Plan Annuel de la Coopération Internationale espagnole

<sup>9</sup> Les codes Creditor Reporting System (CRS) désignent en anglais le système de notification des pays créanciers (SNPC) de l'OCDE. En vue d'être consistant avec les sigles utilisés dans le rapport de systématisation nous utilisons ici les sigles en anglais.

<sup>10</sup> Dans cette phase initiale, nous parlons de registres et non d'interventions puisqu'une même intervention peut être financée par différentes administrations et/ou se répéter pendant plusieurs années.

Étude d'évaluabilité de l'appui de la Coopération espagnole à la société civile marocaine dans la gouvernance démocratique

sont pas en relation avec le sujet de cette étude. En ce qui concerne les autres administrations qui octroient du financement, les programmes de bourses et recherche académiques, les actions de sensibilisation menées en Espagne et les interventions non reliées au soutien de la société civile ont été également exclues.

De cette manière, en utilisant le critère de pertinence, le nombre de registres incluent dans l'étude est limitée à 245. Ces 245 registres correspondent à 97 acteurs de la Coopération espagnole: 5 AGE, 12 Communautés Autonomes (CCAA) et 80 collectivités locales (EELL, par leurs sigles en espagnole). Etant donné ce nombre élevé et l'infaisabilité d'englober un tel nombre d'acteurs et d'interventions, une sélection des administrations à contacter a été réalisée. Pour ce faire, les administrations ont été priorisées en fonction de leur adéquation au cadre conceptuel, le nombre de interventions financées et le volume d'APD décaissée. Ainsi, un total de 11 administrations de financement<sup>11</sup> ont été sélectionnées:

Tableau 1: Principales Administrations de financement faisant partie de l'étude

PRINCIPALES ADMINISTRATIONS DE FINANCEMENT	
Soutien de la Coopération espagnole aux OSC marocaines dans le domaine de la gouvernance démocratique	
Agence espagnole de la Coopération Internationale pour le Développement (AECID):	
-	Département de Coopération avec Monde Arabe et Asie
-	Département d'ONGD
-	Département de Coopération Multilatérale
Communauté Autonome d'Andalousie	
Communauté Autonome de Aragon	
Communauté Autonome des Iles Canaries	
Communauté Autonome de Catalogne	
Communauté Autonome de Madrid	
Communauté Autonome de Valencia	
Mairie de Barcelona	
Mairie de Madrid	
Mairie de Zaragoza	
Députation de Barcelona	

Source : Elaboration propre

Cette sélection d'acteurs a permis de limiter la portée de l'étude à 142 registres, équivalent à 108 interventions. Les données correspondants à cette première phase de l'étude, y compris le mapping préliminaire, ont été présentées dans le rapport de préparation pour approbation par la SGCID.

Afin d'approfondir l'analyse de ces interventions, les différentes administrations de financement ont été demandées de fournir les documents relatifs aux interventions (documents de formulation de projet, rapports de suivi et finaux, évaluations, etc...). Dans le cas de 31 interventions, l'information n'a pas été mise à disposition, ou bien parce que l'Administration n'a pas répondu à la requête, ou bien parce que les normes en vigueur ne permettent pas l'accès à l'information d'interventions en cours d'exécution, ou parce que

<sup>11</sup> On dénomine ici Administration de financement, les administrations publiques, qu'elles soient au niveau de l'État, de la Communauté Autonome ou de la collectivité locale, qui octroient des financements publics sous forme de subvention pour la réalisation d'interventions de coopération internationale.

Étude d'évaluabilité de l'appui de la Coopération espagnole à la société civile marocaine dans la gouvernance démocratique

l'Administration ne disposait pas des documents y afférents. Le manque d'information rend impossible de juger la pertinence de ces interventions dans le cadre de cette étude.

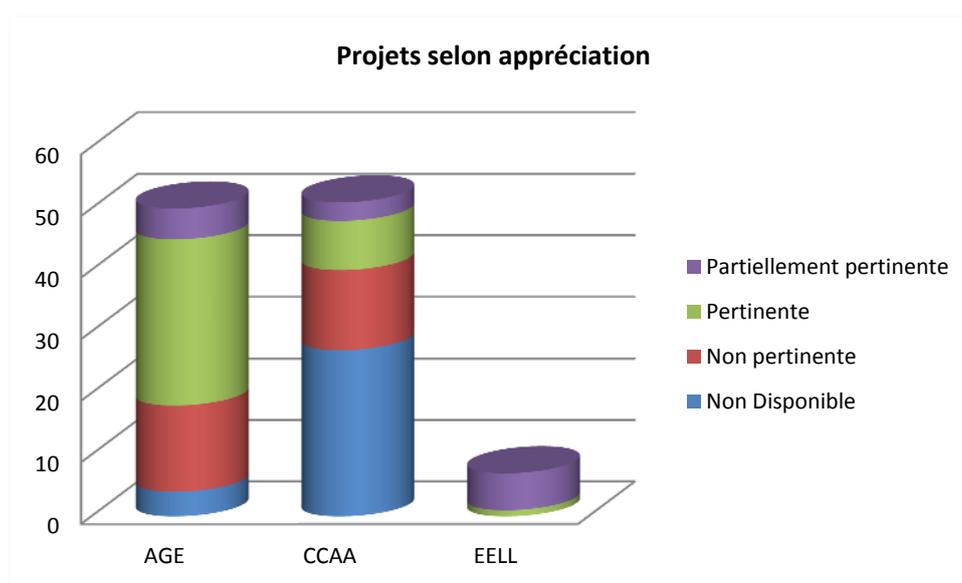
Les 77 interventions pour lesquelles les documents ont été mis à la disposition de l'équipe ont été tout d'abord examinées pour confirmer leur adéquation au cadre conceptuel. Après analyse des documents y afférent, 27 interventions sont considérées non pertinentes. Parmi les 50 interventions restantes, on distingue celles qui incluent clairement des aspects concernant le soutien de la société civile dans le domaine de la gouvernance démocratique et celles qui, tout en travaillant sur des éléments de soutien de la société civile, ne le font pas dans le domaine de la gouvernance démocratique. Ainsi, 36 interventions sont considérées pertinentes car elles s'insèrent parfaitement dans le cadre de l'étude tel qu'il a été défini. Cependant, bien qu'elles ne se conforment pas pleinement au cadre conceptuel de l'étude, de par leur travail avec les organisations locales de la société civile, 14 interventions méritent d'être mentionnées et pourraient être intéressantes en vue d'une future évaluation (la liste de interventions se trouve dans le rapport de systématisation en annexe 2).

Tableau 2: Appréciation des interventions selon leur adaptation au cadre conceptuel

Appréciation des interventions selon leur adaptation au cadre conceptuel					
Administration de financement	Non Disponible	Non pertinente	Pertinente	Partiellement pertinente	Total general
AGE	4	14	27	5	50
CCAA	27	13	8	3	51
EELL	-	-	1	6	7
<b>Total general</b>	<b>31</b>	<b>27</b>	<b>36</b>	<b>14</b>	<b>108</b>

Source: élaboration propre à partir des données recueillies pour l'étude

Figure 1: Distribution des interventions selon appréciation



Source: élaboration propre à partir des données recueillies pour l'étude

## IV. SYNTHÈSE DU RAPPORT DE SYSTEMATISATION

L'annexe 2 présente le rapport de systématisation qui offre une analyse narrative accompagnée de tableaux et figures des différentes interventions. Une synthèse de ce rapport est présentée ci-dessous:

- ✦ À partir de l'échantillon initial de 108 interventions pré-sélectionnées pour cette étude et des documents y afférents mis à disposition, l'information correspondant à 77 interventions a été systématisée, les données de 31 interventions n'ayant pas été obtenues.
- ✦ La révision des documents révèle que parmi ces 77 interventions, uniquement 36 s'insèrent pleinement dans le cadre conceptuel établi et sont pertinentes pour l'étude du soutien de la Coopération espagnole à la société civile marocaine dans le domaine de la gouvernance démocratique pendant la période qui s'étend de 2009 à 2013. 27 interventions sont considérées non pertinentes alors que 14 sont estimées partiellement pertinentes.
- ✦ Par rapport aux 36 interventions pertinentes, les constats suivants sont faits:
  - ✦ Parmi les 11 administrations de financement qui apportent des ressources pour ces interventions, l'AECID se distingue de façon remarquable avec 92,37% du budget total approuvé dans la période 2009-2013.
  - ✦ Par volume de ressources, 6 interventions concentrent 65% du budget total. Il s'agit d'interventions dont les budgets dépassent 1 million de euros chacun.
  - ✦ Du point de vue géographique, un peu plus de la moitié de toutes les interventions et 41% du budget sont concentrées dans le nord du pays (Region Tanger-Tetouan (T-T), Oriental y Taza-Alhoceimas-Taunat (TAT), en cohérence avec les priorités définies dans le MAP.
  - ✦ Aussi bien par volume de budget approuvé que par nombre d'interventions, les subventions octroyées aux ONG sont le mécanisme de financement le plus utilisé pour financer ces interventions.
  - ✦ Les ressources ont été canalisées principalement à travers des ONG espagnoles, tant par nombre d'interventions (78,37% du total) que par ressources allouées (89,18% du total). Un total de 31 entités ont été réceptrices de subventions, ce qui indique qu'il n'y pas eu une grande concentration d'interventions par ONG réceptrices de subvention.
  - ✦ Au total, pendant la période couverte par l'étude, les interventions ont travaillé avec 47 organisations locales dont 41 OSC et 6 institutions publiques.
  - ✦ Les interventions ont été classées selon le thème principal auquel les actions étaient reliées. Ces thèmes sont définis d'un côté en prenant comme référence les orientations stratégiques de concentration indiquées dans le Cadre d'Association Pays Espagne-Maroc 2013-2016 (MAP) de la Coopération espagnole, principalement en relation à l'objectif spécifique 1: Consolider les processus démocratiques et l'Etat de Droit: *empowerment* social, politique et économique des femmes, la lutte contre la violence sur la base du genre et la protection de l'enfance. Par ailleurs, étant donné que de nombreuses interventions ont été approuvées avant l'entrée en vigueur du MAP, d'autres thèmes à caractère prioritaire ont été identifiés: défense des droits du travail, défense des droits humains, et renforcement de la gouvernance/culture démocratique et/ou participation citoyenne.

Étude d'évaluabilité de l'appui de la Coopération espagnole à la société civile marocaine dans la gouvernance démocratique

- ✦ Par nombre d'interventions, "Renforcement de la gouvernance / culture démocratique / participation citoyenne" ressort comme thème prioritaire dans 17 interventions, suivi de celles qui ont comme thème prioritaire *l'empowerment* social, politique et économique des femmes. 4 interventions concernent la promotion et la défense des droits de l'homme. En termes de budget, les interventions de protection de l'enfance représentent plus d'un tiers (35%) du total du budget des interventions pertinentes.
- ✦ La promotion de la participation et incidence des OSC dans les politiques publiques est la ligne de soutien stratégique qui compte le plus grand nombre d'interventions (18) suivie de celle de génération de capacités (15 interventions).
- ✦ La plupart des interventions ont mis en place des activités de transfert de connaissances et compétences, à travers principalement des formations, séminaires etc.
- ✦ Des 14 interventions considérées partiellement pertinentes du fait qu'elles ne travaillent pas dans le domaine de la gouvernance démocratique même si elles collaborent avec les OSC marocaines, l'on distingue les constats suivants:
  - ✦ Il s'agit d'interventions qui travaillent principalement dans les domaines de i) développement socioéconomique, promotion de secteurs productifs et/ou activités génératrices de revenus; ii) sensibilisation de collectifs vulnérables (enfance, migrants).
  - ✦ 11 des 14 interventions abordent de façon secondaire le thème "Renforcement de la gouvernance / culture démocratique / participation citoyenne" dans la mesure où ils promeuvent la participation de la population bien que celle-ci soit entendue comme reliée principalement aux activités propres du projet.
  - ✦ Dans leur majorité, les modalités de soutien employées dans ces interventions ont consisté dans le transfert de connaissances et compétences, à travers principalement des formations, séminaires etc.
  - ✦ A l'exception de deux conventions financées par AECID, la plupart des interventions sont considérées de taille réduite par rapport au budget qu'ils gèrent.
  - ✦ 84% des interventions ont été exécutées dans la zone nord du pays, région prioritaire de la Coopération espagnole.

## V. PROPOSITION METHODOLOGIQUE POUR L'ANALYSE D'ÉVALUABILITÉ

Une fois le mapping et la systématisation ont été réalisés, on analyse par la suite dans quelle mesure "l'appui de la Coopération espagnole au renforcement de la société civile dans le domaine de la gouvernance démocratique au Maroc" peut être évalué.

Il existe de nombreuses définitions du terme évaluabilité mais elles ne diffèrent pas beaucoup les unes des autres sur le fond de la question. Dans cette étude, nous prenons la définition de l'OCDE/CAD par sa clarté et acceptation par les différentes institutions internationales: "Mesure selon laquelle une activité ou un programme peut être évaluée de façon fiable et crédible"<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats, OCDE 2002

Étude d'évaluabilité de l'appui de la Coopération espagnole à la société civile marocaine dans la gouvernance démocratique

Nous avons consulté plusieurs guides et manuels élaborés par différentes entités internationales (Organisation Internationale du Travail (OIT), Department for International Development-UK (DFID), AECID, Banque Inter-Américaine de Développement (BID), United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC)) concernant les études d'évaluabilité. Ces documents suggèrent trois aspects principaux à analyser:

- 1- La qualité de la conception de l'intervention: l'évaluabilité cherche à examiner si les objectifs de l'intervention à évaluer sont définis de façon adéquate et si les résultats sont vérifiables.
- 2- L'existence et disponibilité de l'information: l'analyse porte sur la disponibilité de données pertinentes ainsi que sur l'existence de systèmes et compétences qui rendent les données disponibles.
- 3- Le contexte sociopolitique et l'utilité potentielle de l'évaluation: l'évaluabilité cherche à déterminer dans quelle mesure une évaluation serait d'abord possible étant donné les circonstances externes qui peuvent influencer son déroulement, et ensuite, utile pour les partenaires impliqués.

Ainsi, afin de réaliser l'analyse d'évaluabilité, une série de questions et d'indicateurs ont été formulés pour chacun de ces aspects. Il est important de rappeler ici que que l'objet de l'étude d'évaluabilité n'est pas constitué par une seule intervention mais par un ensemble d'interventions qui seraient éventuellement évaluer de façon globale et non individuellement. Dès lors, certaines questions (marquées en italique vert) sont répondues sur la base de l'analyse de chacune des interventions à partir desquelles est tirée une conclusion globale. Dans d'autres cas, les conclusions sont dérivées non sur la base d'interventions individuelles mais sur l'analyse d'ensemble des interventions de l'étude. Le tableau ci dessous récapitule les questions qui guident l'analyse d'évaluabilité.

Tableau 3: Questions et indicateurs pour l'analyse d'évaluabilité

Aspect	Question	Indicateur
Qualité de la conception	<b>Definition de Problèmes et cohérence interne de la stratégie</b>	
	Dans quelle mesure les interventions s'articulent autour d'une problématique similaire et de priorités communes?	Il existe une vision commune des problématiques à adresser.
	<i>Les objectifs de l'intervention sont-ils pertinents par rapport aux besoins et problèmes de la population cible, identifiés au moyen de quelque forme d'analyse de situation?</i>	Il existe une analyse des besoins et ceux ci sont adressés dans les objectifs
	<i>La chaîne de résultats est-elle cohérente et les objectifs peuvent-ils être atteints dans la période prévue d'exécution?</i>	La séquence de la chaîne de résultats est plausible
	<b>Population cible</b>	
	<i>La population cible est-elle clairement identifiée?</i> Dans quelle mesure les bénéficiaires des projets appartiennent-ils à un collectif commun?	Les bénéficiaires directes sont définis de manière concrète. Degré de dispersion des bénéficiaires des projets
<b>Risques et hypothèses</b>		
Le principaux problèmes pour atteindre les objectifs ont-ils été identifiés? Dans ce cas, les moyens pour les mitiger ont-ils été identifiés?	Les problèmes qui peuvent influencer négativement l'intervention sont connus. Une stratégie pour mitiger cette potentielle influence négative est définie.	

Aspect	Question	Indicateur	
Existence et disponibilité d'information	<b>Disponibilité de l'information</b>		
	<i>Y a-t-il une masse de documents suffisant par rapport à ce qui serait attendu?</i>	Document de projet; Rapports de suivi; Révisions/modification; Evaluations externes; Procès verbaux des réunions; Études; Présentations; rapports de mission; Mémorandum; Audits; autres documents utiles	Il existe au moins un document de projet, des rapports de suivi et un rapport final
	L'information est-elle facilement accessible?	L'information reportée dans le point antérieur a été mise à disposition	
	<b>Coordination d'acteurs</b>		
	Existent-ils des réseaux de coordination, formels ou informels concernant la société civile et la gouvernance démocratique?	Les différents acteurs s'associent, se coordinent et/ou se complètent, aussi bien formel qu'informellement.	
	<b>Système de suivi et indicateurs</b>		
	<i>Existents-ils des indicateurs par rapports aux différents niveaux de l'intervention?</i>	Des indicateurs ont été définis au niveau des résultats. Les indicateurs sont pertinents, utiles, crédibles, accessibles, faciles à interpréter et comparables	
	Des lignes de base ont-elles été définies pour les indicateurs?	Des lignes de bases concrètes existent, et elles sont associées à un indicateur, ce qui permet leur comparaison.	
	Existe-t-il un système adéquat de suivi et évaluation?	Les objectifs du système de suivi et les actions qui s'en découlent sont définies (paragraphe a) correspond aux trois questions précédentes)	
	Contexte sociopolitique et potentielle utilité de l'évaluation	<b>Implication des acteurs</b>	
Les différents acteurs sont-ils accessibles et seront-ils prévisiblement disponibles pour l'évaluation? Il y a-t-il des renseignements en relation au personnel concerné durant l'intervention?		Pendant le déroulement de l'évaluation, il sera possible de contacter le personnel concerné dans les différentes interventions passées, présentes et futures	
Il y a-t-il une attitude favorable envers l'évaluation de la part des partenaires y compris les partenaires locaux?		Degré de réceptivité, appréciation et participation dans le processus d'évaluation	
Afin de réaliser l'évaluation, est-il nécessaire de coordonner un nombre élevé d'acteurs (bailleurs, gouvernement, ONG, partenaires locaux) Que type de coordination est-il nécessaire/possible?		Il est prévu que la coordination nécessaire entre différents acteurs (y compris l'équipe d'évaluation) est possible	
<b>Contexte sociopolitique</b>			
Il y a-t-il des facteurs externes (politiques, sécurité, climatiques, groupes de pression, déplacements...) qui puissent influencer le déroulement de l'évaluation?		Existence de facteurs externes qui rend difficile le déroulement satisfaisant de l'évaluation (surtout concernant les aspects sociopolitiques)	
<b>Utilité de l'évaluation</b>			
Le moment choisi pour réaliser l'évaluation est-il adéquat? Existents-ils des opportunités sur lesquelles l'évaluation peut avoir une influence? L'intervention a-t-elle accumulée une expérience suffisante pour extraire des leçons?	Aspects concrets sur lesquels l'évaluation peut avoir une capacité d'influence Prévisiblement, l'ensemble des interventions ont été (ou sont) suffisamment solides pour en extraire des leçons apprises.		

Aspect	Question	Indicateur
	Les acteurs perçoivent-ils l'utilité de l'évaluation? Quels acteurs veulent l'évaluation?	Il existe des usages potentiels réels de l'évaluation pour des interventions en cours, futures ou à des fins de gestion des connaissances.
	Dans quel but pratique seraient utilisés les résultats de l'évaluation (future intervention, approfondissement de connaissances...)? Est-ce réaliste?	
	Qu'aimeraient savoir les différents acteurs à travers l'évaluation? Les attentes sont-elles réalistes par rapport à la qualité de la conception des interventions, la disponibilité de l'information et les ressources disponibles? Il y a-t-il des aspects qui peuvent être considérés comme prioritaires?	Les aspects de l'évaluation auxquels les acteurs sont intéressés sont raisonnables Les aspects de l'évaluation auxquels les acteurs sont intéressés sont réalisables en tenant compte de la disponibilité d'information et de ressources

Source : Elaboration propre

## VI. LIMITES ET CONTRAINTES

Lors de préparation de cette étude, un certain nombre de contraintes qui ont influencé l'étude ont été rencontrées:

- *L'accès et la disponibilité des informations*: Aussi bien la systématisation que l'analyse d'évaluabilité nécessitent une revue des documents concernant les interventions à étudier. Cependant, il n'a pas toujours été possible d'obtenir les informations nécessaires au moment souhaité. Ainsi, dans le cas de 31 interventions, aucune information n'a été reçue, soit parce que l'administration n'a pas répondu à la demande, soit parce que les règles administratives ne permettent pas l'accès à l'information des interventions en cours, soit parce que l'administration ne disposait des informations complètes. Ce manque d'informations rend impossible évaluer leur pertinence dans le cadre de cette étude.

Il faut noter également que, suite à la pré-sélection et l'approbation du rapport préparatoire et une fois l'analyse de la documentation reçue lancée, l'équipe de consultants a été informée de l'existence de trois projets financés par le département d'ONG de AECID non inclus dans la cartographie préliminaire puisqu'ils ne font pas partie de la liste des codes CRS initialement sélectionnés. Ce sont des conventions ayant comme références C01- 07- 018 (IPADE) 06-C01-C01- 10 056 et 097 (Medicus Mundi). De même, lors de certaines interviews des projets multi-bilatéraux qui pourraient être d'intérêt pour cette étude ont été mentionnés. Malgré les avoir demandés à plusieurs reprises, les documents de ces projets n'ont pas été fournis, il n'est donc pas possible d'évaluer leur pertinence dans le contexte de cette étude. Cependant, si une évaluation est finalement réalisée, il serait souhaitable de vérifier la pertinence de ces interventions.

- *Manque de cohérence dans la qualité et la disponibilité des données* provenant de différents acteurs la Coopération espagnole. L'absence d'un standard sur la documentation type concernant les interventions (document de formulation, rapports de suivi et évaluations finales, etc) commun à tous les acteurs marque des différences par rapport à la quantité, la qualité et le type de données disponibles, ce qui peut nuire à la cohérence de leur exploitation.

## VII. ANALYSE D'ÉVALUABILITÉ

### A. Qualité de la conception

Comme il a été mentionné, cet aspect de l'évaluabilité cherche à examiner si les objectifs de l'intervention sont définis de façon adéquate et si les résultats sont vérifiables. Une évaluation sera d'autant plus évaluable que sa définition et cohérence interne sont solides, les objectifs à atteindre clairs et spécifiques, la population cible identifiée et les résultats attendus vraisemblables et réalistes. De même, l'adéquation de l'identification des risques potentiels et de stratégies pour les atténuer font partie de cet aspect de l'évaluabilité. Ces éléments sont analysés par la suite.

#### 1. Définition de problèmes et cohérence interne de la stratégie

##### 1.1. Dans quelle mesure les interventions s'articulent autour d'une problématique similaire et de priorités communes?

Dans la mesure où les administrations qui financent les différentes interventions requièrent des demandeurs de subvention d'intégrer les actions des interventions dans le cadre de leurs priorités stratégiques, il semble pertinent de voir le degré de compatibilité entre les différentes stratégies qui rigent les acteurs de la Coopération espagnole afin de savoir si ces priorités sont partagées. Toutes les administrations de financement consultées pour cette étude élaborent des plans stratégiques de coopération à l'exception de la Communauté Autonome de Madrid qui se rige par le Plan Directeur de la Coopération espagnole, et la Communauté Autonome des Îles Canaries et le Fons Catalá qui suivent des documents internes. De plus, l'AECID et la Mairie de Madrid ont ou avaient pendant la période couverte par l'étude des documents de stratégie spécifiques concernant le Maroc. L'Agence Andalouse de Coopération Internationale au Développement (AACID) de la Communauté Autonome d'Andalousie est en cours d'élaboration d'une stratégie spécifique au Maroc.

Une révision comparative et exhaustive de ces documents n'a pas été réalisée dans le cadre de cette étude. Cependant, en vue d'une possible évaluation, il est pertinent de signaler que tous les documents stratégiques cités ci-dessous mentionnent d'une façon ou d'une autre la promotion de la gouvernance démocratique et la participation des acteurs sociaux comme des éléments prioritaires de leurs actions. *Grosso modo*, dans le cas de la coopération provenant d'instances municipales, l'accent est mis principalement dans la gouvernance et la gestion des affaires publiques locales et les processus de participation et concertation avec les citoyens. Les documents stratégiques au niveau des CCAA et de l'AECID misent plutôt sur les questions de droits humains, consolidation des processus démocratiques et du tissu associatif. Dans ce sens, on peut affirmer que les organismes qui ont financé ces programmes partagent des intérêts et priorités stratégiques communs.

Tableau 4: Plans stratégiques de Coopération des différentes administrations de financement

Administration	Plan Stratégique Général	Plan Stratégique Maroc
<b>AECID</b>	Plan Directeur de la Coopération espagnole (2009-2012) et (2013-2016)	Cadre Association 2013-2016
<b>Ayuntamiento de Barcelona</b>	Plan Directeur de Coopération Internationale, Solidarité et Paix (2009-2012) et (2013-2016)	
<b>Gobierno de Aragón</b>	Plan Directeur de la Coopération au Développement de Aragón (2008-2011) et (2012-2015)	

## Étude d'évaluabilité de l'appui de la Coopération espagnole à la société civile marocaine dans la gouvernance démocratique

<b>Ayuntamiento de Zaragoza</b>	Pacte contre la pauvreté adopté en 2007 et ratifié en 2013	
<b>Ayuntamiento de Madrid</b>	Plan Général de Coopération 2009-2012	Plan d'Action Stratégique du Maroc (2006-2009)
<b>CCAA Andalucía-AACID</b>	Plan Andaloux de Coopération au Développement (2008-2011), (2015-2018, en élaboration)	Plan d'Action Stratégique du Maroc (en élaboration)
<b>CCAA Cataluña-ACCD</b>	Plan Directeur de Coopération au Développement (2011-2014)	

Source : Elaboration propre

**1.2. Les objectifs de l'intervention sont-ils pertinents par rapport aux besoins et problèmes de la population cible, identifiés au moyen de quelque forme d'analyse de situation?**

La révision des documents disponibles révèle qu'en ce qui concerne la qualité de l'analyse des besoins sur lesquels les interventions cherchent à agir, quand une telle analyse existe, celle-ci est relativement faible.

- 11 interventions ne disposent pas d'analyse de besoins. Parmi ceux-ci, il existe 8 interventions dont les documents mis à disposition ne comprennent pas de documents de interventions, alors que pour les trois restants, même si un document de projet existe, celui-ci n'inclut pas d'analyse de besoins.
- Parmi les interventions pour lesquels une analyse de besoins existe, 10 sont considérées de qualité bonne et/ou acceptable, alors que dans le cas de 14 interventions, l'analyse est considérée insuffisamment élaborée, donc faible.
- En bref, la qualité de l'analyse des besoins est considérée faible, nulle ou non disponible pour 26 des 36 interventions considérées pertinentes pour cette étude.

Tableau 5: Évaluation de la qualité de la conception selon n° des interventions

Qualité de la conception	Bonne	Acceptable	Faible	Nulle	Non disponible	Total general
Qualité de l'analyse des besoins	3	7	14	1	11	<b>36</b>
Qualité de la chaîne de résultats	4	20	7		5	<b>36</b>

Source: élaboration propre à partir des données recueillies pour l'étude

Si l'on analyse ces données en rapport au budget, le groupe de interventions pour lequel il n'existe pas d'analyse de besoins représente 43% du total des fonds dédiés à l'ensemble des interventions analysés. Si l'on exclut les interventions sans analyse de besoins, ceux pour lesquels cette analyse existe et dont la qualité est considérée bonne et/ou acceptable représentent 65% du budget des interventions qui comprennent une analyse des besoins.

Tableau 6: Évaluation de la qualité de la conception des interventions selon le Budget

	Bonne	Acceptable	Faible	Nulle	Non disponible	Total general
Qualité de l'analyse des besoins	4.510.000	2.543.161	3.473.673	171.828	8.367.019	19.065.681

Source: élaboration propre à partir des données recueillies pour l'étude

En examinant la qualité de l'analyse des besoins en relation avec les thèmes prioritaires des interventions, un premier constat est que la qualité varie dans tous les domaines d'intervention. Dans ce sens, ces interventions ne constituent pas un groupe homogène du point de vue de la qualité des analyses qu'ils présentent.

Étude d'évaluabilité de l'appui de la Coopération espagnole à la société civile marocaine dans la gouvernance démocratique

On note particulièrement que dans la thématique où il y a le plus grand nombre de interventions (17 interventions de Renforcement de la gouvernance/culture démocratique/participation citoyenne), 13 présentent une analyse de problèmes considérée faible, nulle ou non disponible. En deuxième lieu, parmi les 5 interventions qui touchent l'*empowerment* social, politique et économique des femmes, 1 a une qualité d'analyse acceptable contre 1 projet à faible qualité d'analyse de besoins et 3 pour lesquels l'information n'est pas disponible. La qualité de l'analyse de besoins des 4 interventions qui adressent la protection de l'enfance, est relativement acceptable puisque 3 sont dans la catégorie bonne et acceptable. Il faut ajouter à ceci également qu'en termes de budget les interventions de protection de l'enfance représentent un peu plus d'un tiers de toutes les interventions. Par contre, les programmes qui interviennent dans le domaine de la promotion et la défense des droits humains quand ils comprennent une analyse des besoins, celle-ci semble faible. En fin, dans le cas des 6 interventions qui travaillent ou sur la violence de genre ou sur la défense des droits du travail, seulement 4 disposent d'une analyse de besoins dont la qualité est jugée acceptable/faible.

Tableau 7: Qualité de l'analyse des besoins en relation avec les thèmes prioritaires

Thème prioritaire	Qualité de l'analyse des besoins											
	Bonne		Acceptable		Faible		Nulle		Non disponible		Total general	
	N° proy	Budget	N° proy	Budget	N° proy	Budget	N° proy	Budget	N° proy	Budget	N° proy	Budget
Défense des droits du travail			1	66.648	1	152.220			1	3.000.000	3	3.218.868
<i>Empowerment</i> social, politique et économique des femmes			1	1.800.000	1	190.950			3	2.163.648	5	4.154.598
Renforcement de la gouvernance/culture démocratique/part. citoyenne	2	510.000	2	282.050	8	1.348.067	1	171.828	4	1.185.871	17	3.497.816
Lutte contre la violence de genre			1	62.733	1	225.086			1	174.000	3	461.819
Promotion et défense des droits humains					3	1.557.350			1	174.000	4	1.731.350
Protection de l'enfance	1	4.000.000	2	331.730					1	1.669.500	4	6.001.230
<b>Total general</b>	<b>3</b>	<b>4.510.000</b>	<b>7</b>	<b>2.543.161</b>	<b>14</b>	<b>3.473.673</b>	<b>1</b>	<b>171.828</b>	<b>11</b>	<b>8.367.019</b>	<b>36</b>	<b>19.065.681</b>

Source: élaboration propre à partir des données recueillies pour l'étude

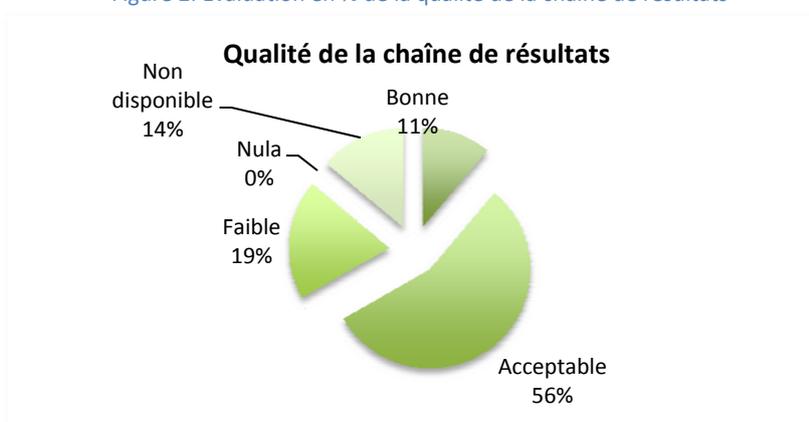
### 1.3. La chaîne de résultats est-elle cohérente et les objectifs peuvent-ils être atteints dans la période prévue d'exécution?

En ce qui concerne la qualité de la chaîne de résultats des interventions, l'analyse abouti à une conclusion un peu paradoxale. Alors que, comme on l'a vu précédemment, la qualité de l'analyse des besoins est généralement faible, la qualité de la chaîne de résultats est considérée acceptable pour 24 sur un total de 36 interventions, soit 56% du total.

Tout en notant que, dans le cadre de cette étude, l'équipe de consultants n'a pas pu réaliser une revue approfondie de chacun des documents de chaque projet, l'écart entre la qualité des analyses de besoins et celle des chaînes de résultats, interroge la qualité globale de la conception de ces programmes. En effet, s'il n'est pas impossible de remplir un formulaire ou une matrice de planification sans avoir pour autant réalisé un diagnostic poussé au préalable, le manque de diagnostic a souvent un impact sur la performance des interventions.

Ceci dit, l'on constate que la majorité des interventions comprennent une chaîne de résultats avec un degré de cohérence interne bonne ou acceptable. Dans le cadre de cette étude, on comprend par cohérence interne la vraisemblance de l'articulation et la séquence intrants-activités-produits-objectifs sans porter de jugement vis à vis la pertinence de la logique d'intervention choisie parmi de potentielles alternatives.

Figure 2: Évaluation en % de la qualité de la chaîne de résultats



Source: élaboration propre à partir des données recueillies pour l'étude

## 2. Population cible

### 2.1. La population cible est-elle clairement identifiée? Dans quelle mesure les bénéficiaires des interventions appartiennent-ils à un collectif commun?

L'exploitation des documents des interventions a permis de vérifier la qualité et degré de précision dans la définition des bénéficiaires directs. On apprécie dans quelle mesure les bénéficiaires des interventions sont clairement caractérisés: nombre, sexe, groupe d'âge, rural/urbain, situation de vulnérabilité, etc.

Regroupés par population cible, approximativement 50% des interventions étudiés ciblent l'ensemble de la population en général sans distinguer de collectifs spécifiques. Quand ils le font, les quatre collectifs distingués sont: femmes, jeunesse, enfance et personnes à handicap.

Tableau 8: Population cible des interventions

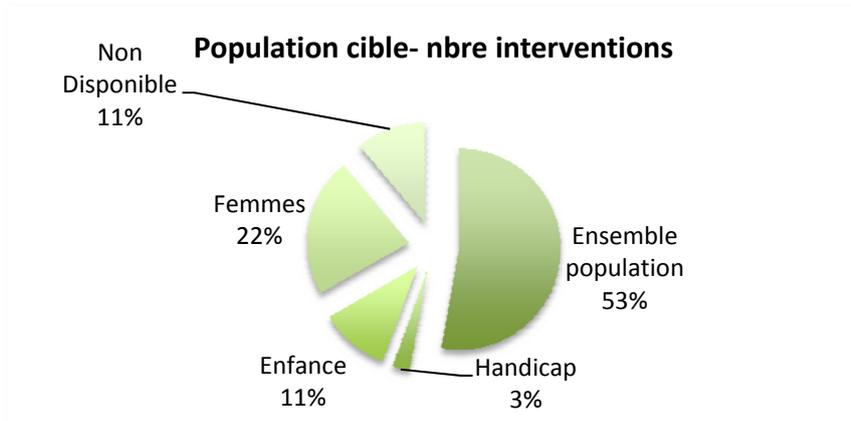
Population cible	Nbre interventions	Budget
Ensemble pop.	19	5.433.274
Handicap	1	282.440
Enfance	4	6.001.230

Étude d'évaluabilité de l'appui de la Coopération espagnole à la société civile marocaine dans la gouvernance démocratique

Femmes	8	4.891.958
Jeunesse	0	0
Non disponible	4	771.109
<b>Total general</b>	<b>36</b>	<b>17.380.011</b>

Source: élaboration propre à partir des données recueillies pour l'étude

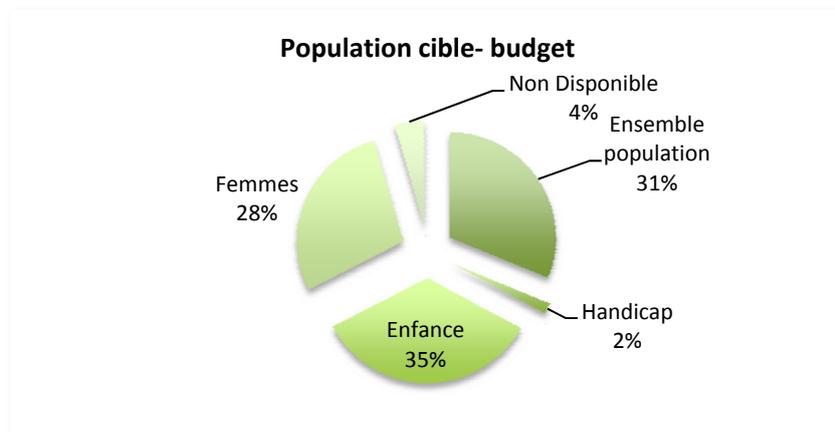
Figure 3: Distribution des interventions selon population cible



Source: élaboration propre à partir des données recueillies pour l'étude

En termes de budget, le pourcentage de budget dirigé à l'ensemble de la population est similaire à celui qui cible exclusivement l'enfance.

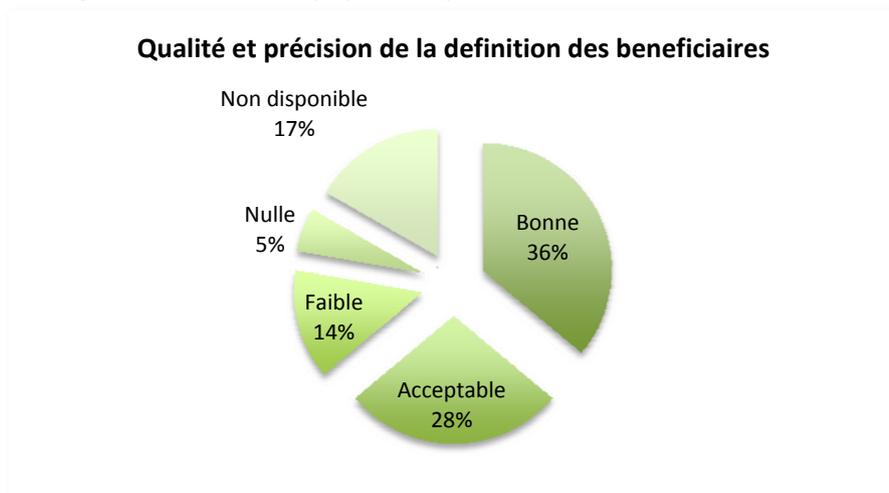
Figure 4: Distribution du budget selon population cible



Source: élaboration propre à partir des données recueillies pour l'étude

En général, les documents révisés identifient clairement les populations bénéficiaires des interventions. Dans 64% des cas, les interventions comprennent une description considérée bonne et/ou acceptable, c'est à dire une description qui permet de comprendre non seulement le collectif auquel l'intervention est adressée mais également le nombre de personnes désagrégé para âge, sexe, niveau éducatif, etc... et les indicateurs socioéconomiques d'importance pour le projet.

Figure 5: Distribution des projets selon précision de la définition des bénéficiaires



Source: élaboration propre à partir des données recueillies pour l'étude

### 3. Risques et hypothèses

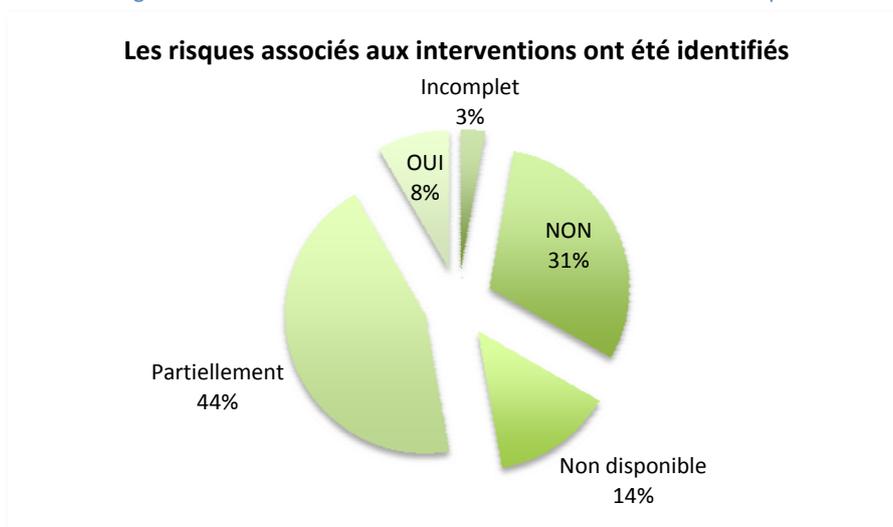
#### 3.1. Les principaux problèmes pour atteindre les objectifs ont-ils été identifiés?

Dans ce cas, les moyens pour les mitiger ont-ils été identifiés?

L'analyse des documents considère si les interventions ont identifié en amont les possibles risques associés à l'intervention et si des stratégies ont été prévues pour les mitiger. Presque un tiers des interventions ne comprennent pas d'analyse détaillée sur les potentiels risques et/ou contraintes auxquelles les interventions peuvent faire face. La mention de risques potentiels est souvent reflétée dans la dernière colonne "Risques et Hypothèses" de la matrice de résultats et très limitée dans la description. Seuls quelques interventions (8%) élaborent plus longuement ces risques. Il faut noter ici que souvent les canevas de présentation de interventions n'incluent pas une section à ce sujet.

De la même manière, peu de interventions identifient des actions qui puissent mitiger des éventuels risques ou contraintes lors de l'exécution de interventions. Quand ils le font, les actions prévues relèvent principalement de procédures de gestion du projet, en termes de mise en place de mécanismes de suivi et de communication avec les partenaires.

Figure 6: Distribution des interventions selon identification des risques



Source: élaboration propre à partir des données recueillies pour l'étude

Figure 7: Distribution des interventions selon existence d'une stratégie pour mitiger les risques



Source: élaboration propre à partir des données recueillies pour l'étude

## B. Existence et disponibilité de l'information

En plus de la qualité de la conception, l'évaluabilité examine la disponibilité de données pertinentes ainsi que l'existence de systèmes et compétences qui rendent les données disponibles. La faisabilité de l'évaluation est mesurée par rapport à l'existence, la fiabilité et la qualité d'informations et de données. En particulier, l'existence et la qualité d'indicateurs qui permettent de mesurer la performance des interventions pour l'atteinte des résultats ainsi que la connaissance de la situation de départ (ligne de base) par rapport aux résultats. D'autre part, l'existence de données et indicateurs doit être accompagnée également de systèmes et compétences de suivi qui permettent la collecte continue de données afin d'obtenir un parcours avant et après intervention. Egalement un système de suivi rigoureux permettrait lors d'une évaluation d'examiner comment les intervenants ont

Étude d'évaluabilité de l'appui de la Coopération espagnole à la société civile marocaine dans la gouvernance démocratique

réagi, appris et systématiser les expériences pendant l'exécution des programmes. Ces éléments sont traités dans les paragraphes suivants.

#### 4. Disponibilité de l'information

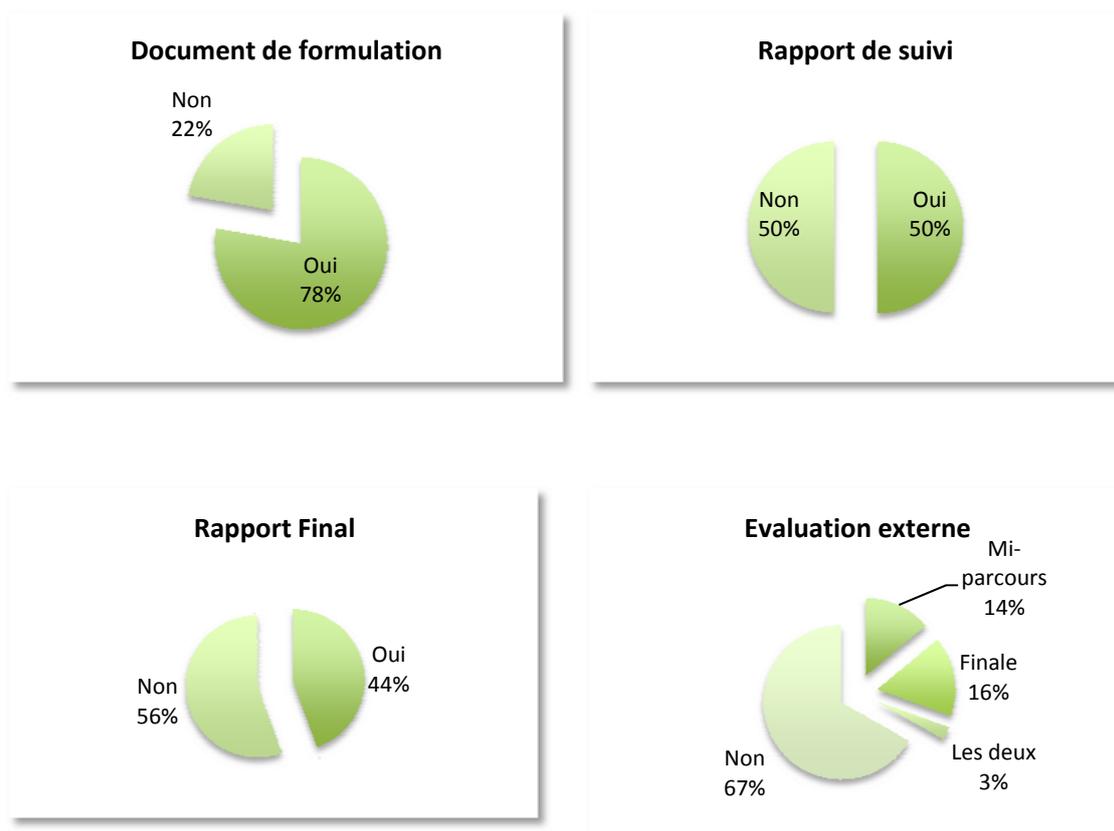
##### 4.1. Y a-t-il une masse de documents suffisante par rapport à ce qui serait attendu?

*Document de projet; Rapports de suivi; Révisions/modification; Evaluations externes; Procès verbaux des réunions; Études; Présentations; rapports de mission; Mémorandums; Audit; autres documents utiles*

Concernant les documents disponibles pour chaque intervention étudiée, 78% des interventions ont un document de projet, 50% ont des rapports de suivi, 44% un rapport final, 33% ont conduit une évaluation externe (à mi-parcours, finale, ou les deux). Ces interventions étant financées par différentes administrations, les canevas utilisés pour l'élaboration de ces documents sont différents suivant l'administration.

Outre ces documents, pour certaines interventions, il existe des documents administratifs (communication, autorisation de modifications, etc) et des rapports d'audit.

Figure 8: Distribution des interventions selon existence e disponibilité d'informations



Source: élaboration propre à partir des données recueillies pour l'étude

En ce qui concerne la disponibilité d'information classée par thème prioritaire des interventions, comme on observe dans le tableau ci dessous, bien que l'on ne dispose pas de tous les documents souhaités pour chacune des thématiques, il n'y a pas de tendance particulière à remarquer, sauf peut être que parmi les 7 interventions qui ont réalisé une

Étude d'évaluabilité de l'appui de la Coopération espagnole à la société civile marocaine dans la gouvernance démocratique

évaluation externe finale, 6 s'insèrent dans "Renforcement de la gouvernance/culture démocratique/participation citoyenne". Dès lors, du point de vue de la disponibilité d'information aucune thématique ne peut être privilégiée ou exclue particulièrement en vue d'une potentielle évaluation.

Tableau 9: Disponibilité d'information classée par thème prioritaire des interventions

Thème prioritaire	Doc. Projet		Rapport Suivi		Rapport Final		Eval. Externe				
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Mi.par	Final	Deux	Non	
Défense des droits du travail	3		2	1	2	1	2				1
Empowerement social, politique et économique des femmes	3	2	5		3	2			1		4
Renforcement de la gouvernance/culture démocratique/part. citoyenne	13	4	6	11	8	9		6			11
Lutte contre la violence de genre	2	1	2	1	1	2					3
Promotion et défense des droits humains	3	1	1	3	1	3	1				3
Protection de l'enfance	4		2	2	1	3	2				2
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>8</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>1</b>		<b>24</b>

Source: élaboration propre à partir des données recueillies pour l'étude

#### 4.2. L'information est elle facilement accessible?

En général, les documents des différents programmes est relativement accessible. Pour la réalisation de la systématisation les administrations de financement ont été demandées de mettre à la disposition de l'équipe les documents portant sur les 108 interventions sélectionnées: documents de interventions, rapports de suivi, rapports finaux, évaluation externe, etc. Les documents de 77 interventions ont été reçus. Par contre, pour 31 interventions les documents ne sont pas disponibles pour raisons diverses: l'administration n'a pas répondu à la demande, la normative en vigueur ne permet pas l'accès à l'information de interventions en cours, ou parce que l'Administration ne disposait pas de l'information complète des programmes.

Cependant, l'accès est parfois limité par des normes administratives qui règlent le partage d'information de certaines institutions. L'accès est alors conditionné à la signature de clauses de confidentialité ou impossible comme c'est le cas des programmes financés par la Generalitat de Catalunya qui sont toujours en état d'exécution. D'un autre côté, les programmes étant relativement anciens, les documents y afférent ne sont pas toujours disponibles en format électronique et/ou dans l'archive vivant des administrations, ce qui conditionne la rapidité avec laquelle ces documents peuvent être facilités.

Le tableau suivant montre que sur 36 interventions pertinents pour lesquels les documents existent et pourraient être disponibles pour une évaluation, seuls dans le cas de 24 interventions l'ensemble des documents a été mis à disposition de l'équipe réalisant cette étude, alors que 10 sont incomplets et 2 dépourvus de documents.

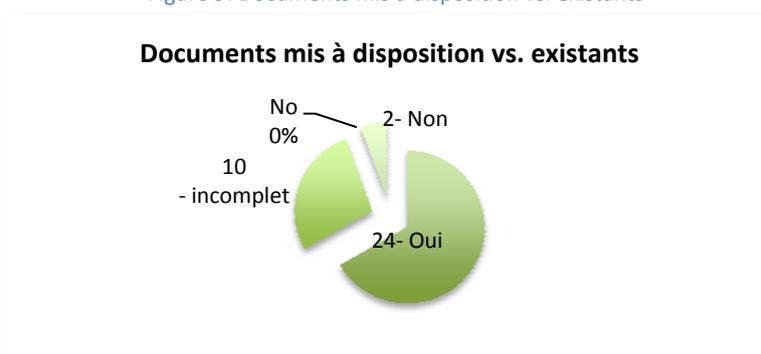
Tableau 10: Synthèse d'information classée par thème prioritaire des interventions

Étude d'évaluabilité de l'appui de la Coopération espagnole à la société civile marocaine dans la gouvernance démocratique

Information mise à disposition			
Thématiques prioritaires	Oui	Incomplète	Non
Défense des droits du travail	1	2	
Empowerement social, politique et économique des femmes	3	2	
Renforcement de la gouvernance/culture démocratique/part. citoyenne	12	5	
Lutte contre la violence de genre	2		1
Promotion et défense des droits humains	2	1	1
Protection de l'enfance	4		
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>10</b>	<b>2</b>

Source: élaboration propre à partir des données recueillies pour l'étude

Figure 9: Documents mis à disposition vs. existants



Source: élaboration propre à partir des données recueillies pour l'étude

Il faut aussi noter que malgré avoir été informée de l'existence de plusieurs interventions non inclus parmi les 108 présélectionnés mais qui pourraient être en cohérence avec l'objet de cette étude, l'équipe de consultants n'a pas eu accès à ces documents. Il s'agit notamment des interventions financés par l'AECID à travers ONG (références 07 - C01- 018 (IPADE), 06-C01-056 et 10 - C01- 097 (Médicus Mundi)) et autres interventions financés par AECID aux organismes multilatéraux.

## 5. Coordination des acteurs

En terme d'évaluabilité, l'intérêt par rapport à la coordination d'acteurs repose sur l'existence d'une vision et/ ou d'un diagnostic partagé par rapport à une problématique donnée et/ou l'existence d'informations et données complémentaires sur les sujets relatifs aux résultats attendus. Dans ce sens, la coordination d'acteurs peut être traitée aussi bien comme un élément à analyser sous les aspects de conception des interventions ou bien concernant la disponibilité d'informations. Suite aux entretiens réalisés, on estime que dans ce cas il est plus pertinent de considérer la coordination d'acteurs dans le cadre de la disponibilité d'informations qui pourraient être utiles en vue d'une future évaluation.

### 5.1. Existent-ils des réseaux de coordination, formels ou informels concernant la société civile et la gouvernance démocratique?

Il n'existe pas à notre connaissance de structure de coordination formelle entre les différentes Administrations de financement qui travaillent dans le domaine de la gouvernance ou d'appui à la société civile.

Par rapport aux bailleurs de fonds, il existe au Maroc une structure de coordination des Etats Membres de l'UE dans le domaine de la gouvernance sous l'égide de la Délégation de l' Union Européenne à Rabat. Il n'y pas de groupe spécifique en matière de société civile et

Étude d'évaluabilité de l'appui de la Coopération espagnole à la société civile marocaine dans la gouvernance démocratique

gouvernance démocratique mais des consultations se tiennent actuellement sur la Feuille de route pour l'engagement envers la société civile (2014-2017), en cours de préparation par la délégation de l'Union Européenne à Rabat conjointement avec les représentants des Etats Membres. La PNUD participe en tant qu'observateur dans cette structure.

Au sein de l'équipe pays des Nations Unies au Maroc, un groupe traitant la gouvernance existe également dans lequel participe non seulement les différentes agences des Nations Unies mais également des bailleurs internationaux et des institutions concernées du gouvernement.

Dans le contexte de la coopération espagnole, le Bureau Technique de Coopération de l'AECID à Rabat organise des réunions de coordination périodiques tous les six mois avec les différentes ONG espagnoles présentes sur le terrain. Il s'agit principalement d'un forum d'échange d'information et d'expériences. Comme c'est le cas pour d'autres thématiques tels que santé et éducation, il existe un groupe de travail spécifique sur la gouvernance mais d'après les interviews réalisées ce groupe ne semble pas avoir été très actif les derniers mois.

Le Fons Catalá a créé un groupe de travail en matière de gouvernance dans lequel participent 14 municipalités de Catalogne.

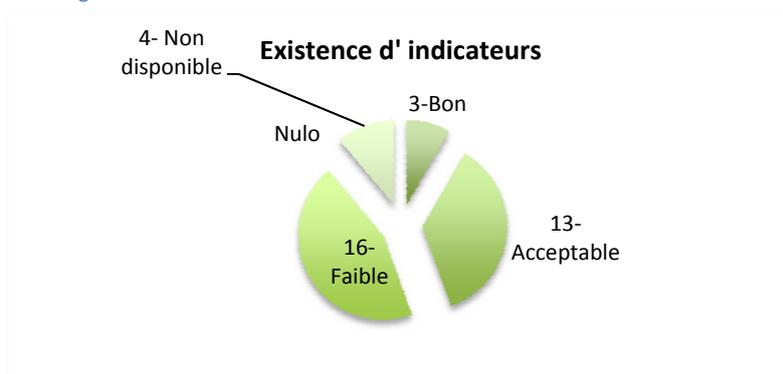
Parmi les OSC marocaines, plusieurs réseaux de coordination ont été mentionnés lors des entretiens, notamment i) Forum des Alternatives du Maroc (FMAS) qui cherche à ériger un mouvement social démocratique, citoyen, fort et autonome, ii) Réseau Anaruz, sur les centres d'écoutes pour les femmes victimes de violence, iii) Carrefour Associatif promu par des jeunes étudiants, iv) l'Espace Associatif dont la mission est de renforcer l'action associative et le développement démocratique, v) réseau thématiques sur des sujets particuliers comme la peine de mort ou la réforme de la justice. Ceci n'est évident qu'à titre d'exemple mais qui laisse comprendre qu'au niveau des associations locales des espaces de coordination et d'échanges existent.

## 6. Système de suivi et indicateurs

### 6.1. *Existents-ils des indicateurs de qualité par rapports aux différents niveaux de l'intervention?*

Seuls 4 interventions ne disposent pas d'informations sur les indicateurs de résultats. Parmi les 32 restants, la moitié ont des indicateurs définis au niveau de résultats considérés très ou moyennement pertinents par rapport aux résultats attendus exprimés dans le document de formulation des interventions. Les indicateurs ont été analysés selon leur adhérence aux critères d'utilité, crédibilité, accessibilité, facilité à interpréter et comparabilité.

Figure 10: Distribution des interventions selon existence d'indicateurs



Source: élaboration propre à partir des données recueillies pour l'étude

### 6.2. Des lignes de base ont-elles été définies pour les indicateurs?

Par rapport à l'existence de lignes de base qui permettent de comparer les situations avant et après intervention, seuls 5 interventions définissent des données à la situation de départ du projet.

Figure 11: Distribution des interventions selon existence de lignes de base



Source: élaboration propre à partir des données recueillies pour l'étude

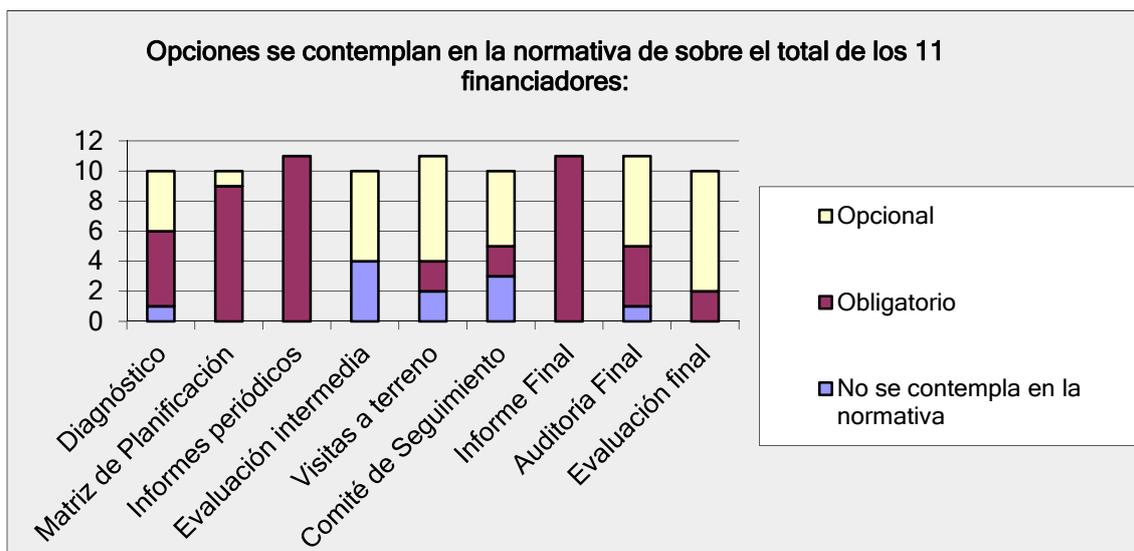
### 6.3. Existe-t-il un système adéquat de suivi et évaluation?

Toutes les administrations consultées affirment avoir des procédures et systèmes spécifiques de gestion, suivi et justification des interventions qu'elles financent.

Un aspect attire notre attention: parmi les 11 Administrations de financement qui exigent de façon obligatoire une matrice de planification dans les documents de formulation seuls 6 demandent à la fois un diagnostic de la situation sur laquelle les interventions prétendent agir. Cette particularité est en cohérence avec le constat réalisé plus haut dans le paragraphe 1.3 p17.

Enfin, toutes les administrations demandent des rapports de suivi et finaux de façon obligatoire alors que seulement 2 exigent la conduite d'évaluation finales.

Figure 12: Documents demandés par les Administrations de financement pour l'octroi de subventions



Source: élaboration propre à partir des données recueillies pour l'étude

## C. Contexte sociopolitique et potentielle utilité de l'évaluation

Sous cet aspect, l'évaluabilité cherche à déterminer dans quelle mesure une évaluation serait d'abord possible étant donné les circonstances externes qui peuvent influencer son déroulement (implication des acteurs et contexte sociopolitique) et ensuite, utile aussi bien de par l'expérience accumulée que par l'existence d'opportunités ainsi que pour les partenaires impliqués.

### 7. Implication des acteurs

#### 7.1. Les différents acteurs sont-ils accessibles et seront-ils prévisiblement disponibles pour l'évaluation? Il y a-t-il des renseignements en relation au personnel impliqué durant l'intervention?

Sur la base des interviews réalisées et des réponses obtenues des questionnaires, la disponibilité des acteurs pour collaborer dans le déroulement de l'évaluation est considérée élevée.

Parmi les institutions de financement qui ont répondu au questionnaire, 4 institutions disposaient de personnel sur le terrain pendant la période de l'étude. Dans l'actualité seulement 2 continuent à disposer de personnel sur place.

Concernant les ONG bénéficiaires des subventions, d'après les entretiens réalisés, la plupart comptait avec du personnel sur le terrain pendant la période de l'étude. Dans l'actualité ce n'est pas toujours le cas, mais il est possible de contacter avec les anciens responsables chargés des interventions (liste de contacts en annexe 3).

Par rapport aux partenaires locaux et organismes internationaux interrogés, la disponibilité du personnel est totale.

#### 7.2. Il y a-t-il une attitude favorable envers l'évaluation de la part des partenaires y compris les partenaires locaux?

Toutes les institutions de financement qui ont répondu au questionnaire sont soit intéressées (45,5%) soit très intéressées (54,5%) par une possible évaluation ce qui montre une attitude très favorable envers l'évaluation. De même des interviews réalisées il s'en découle une appréciation positive d'une possible évaluation.

### 7.3. Afin de réaliser l'évaluation, est-il nécessaire de coordonner un nombre élevé d'acteurs (bailleurs, gouvernement, ONG, partenaires locaux) Quel type de coordination est-il nécessaire/possible?

Comme il a été signalé auparavant le nombre de interventions considérées pertinentes pour cette évaluation s'élève à 36. Ces 36 interventions correspondent à 5 institutions de financement, 24 ONG espagnoles, 47 ONG et OSC marocaines, et un organisme international.

Ainsi, le nombre élevé d'interventions et d'acteurs impliqués suggère qu'afin d'assurer un déroulement efficace de l'évaluation un mécanisme de coordination devrait être mis en place dès le début de l'exercice.

Étant donné que 92,37% des ressources destinées aux interventions objet d'une future évaluation correspondent à des financements octroyés par l'AECID, le rôle de coordination et leadership de l'OTC dans le processus d'évaluation semble fondamental. Dans ce sens, les responsabilités (qui fait quoi?) et disponibilité du personnel de l'OTC doit être assurée dès le début et tout au long de l'exercice.

## 8. Contexte sociopolitique

### 8.1. Il y a-t-il des facteurs externes (politiques, sécurité, climatiques, groupes de pression, déplacements...) qui puissent influencer le déroulement de l'évaluation?

De façon générale, à partir des interviews réalisées, on conclut qu'il n'est pas prévu qu'il y ait des obstacles majeurs pour entreprendre l'évaluation.

Néanmoins, il a été remarqué à plusieurs reprises, principalement par les ONG, que bien que du point de vue des textes et du discours formel, le gouvernement marocain favorise la participation de la société civile dans les politiques publiques, dans la pratique les institutions officielles ne sont pas toujours réceptives à des opinions différentes provenant des OSC et/ou à leur participation dans la sphère publique. Certains interviewés indiquent que les questions de genre, les questions de protection de l'enfance sont des sujets sur lesquels les instances gouvernementales ont une position officielle dont la contestation par les OSC est souvent rejetée. Il est également reporté un risque d'instrumentalisation des OSC de la part des instances officielles qui recherchent la participation des OSC uniquement pour légitimer leurs propres actions. Il ne s'agit donc pas d'un obstacle en soi pour l'évaluation mais une note d'attention sur le fait que dans le cadre de l'évaluation, le dialogue avec les instances officielles requiert certaine sensibilité.

D'un autre côté, des élections communales, régionales ainsi que celles de la deuxième chambre du parlement se dérouleront entre les mois de juin et septembre 2015. En principe ceci ne devrait pas poser de problèmes pour conduire l'évaluation. Toutefois l'accès et disponibilité de certains acteurs, notamment au niveau local, pourraient être influencés par les élections communales, d'après certains interviewés.

## 9. Utilité de l'évaluation

### 9.1. Le moment choisi pour réaliser l'évaluation est-il adéquat? Existence-ils des opportunités sur lesquelles l'évaluation peut avoir une influence? L'intervention a-t-elle accumulée une expérience suffisante pour extraire des leçons?

Par rapport au contexte marocain actuel de transformations sociales et politiques importantes, une évaluation portant sur le rôle de la société civile dans le domaine de la gouvernance semble très pertinente car il s'agit d'un sujet d'actualité qui intéresse différents acteurs locaux et internationaux. Par exemple, actuellement la délégation de l'UE à Rabat conjointement avec les représentants des États Membres est en train de définir la Feuille de route pour l'engagement envers la société civile (2014-2017). Pareillement, le PNUD au Maroc a entamé une réflexion interne sur le travail avec la société civile. De même, parmi les institutions de financement espagnols qui ont répondu au questionnaire, quatre prévoient de financer des interventions de soutien à la société civile dans le futur (AECID, AACID, Ayuntamiento de Barcelona et Fons Català de Cooperació al Desenvolupament).

La période prévue (2009-2013) qui serait objet de l'évaluation semble être suffisamment longue pour pouvoir extraire des leçons. Parmi les 36 interventions à étudier, au moment de réaliser cette étude, 29 ont finalisé leur exécution et 7 sont toujours en cours.

### 9.2. Les acteurs perçoivent-ils l'utilité de l'évaluation? Quels acteurs veulent l'évaluation? Dans quel but pratique seraient utilisés les résultats de l'évaluation (future intervention, approfondissement de connaissances...)? Est-ce réaliste?

Tous les acteurs concernés, en particulier les institutions de financement et les ONG espagnoles sont intéressées par une possible évaluation et considèrent plusieurs aspects concernant son utilité. Les OSC locales et les organismes internationaux contactés perçoivent l'utilité en moindre mesure ce qui est compréhensible étant donné leur relation moins directe avec les interventions à étudier et les sources de financement.

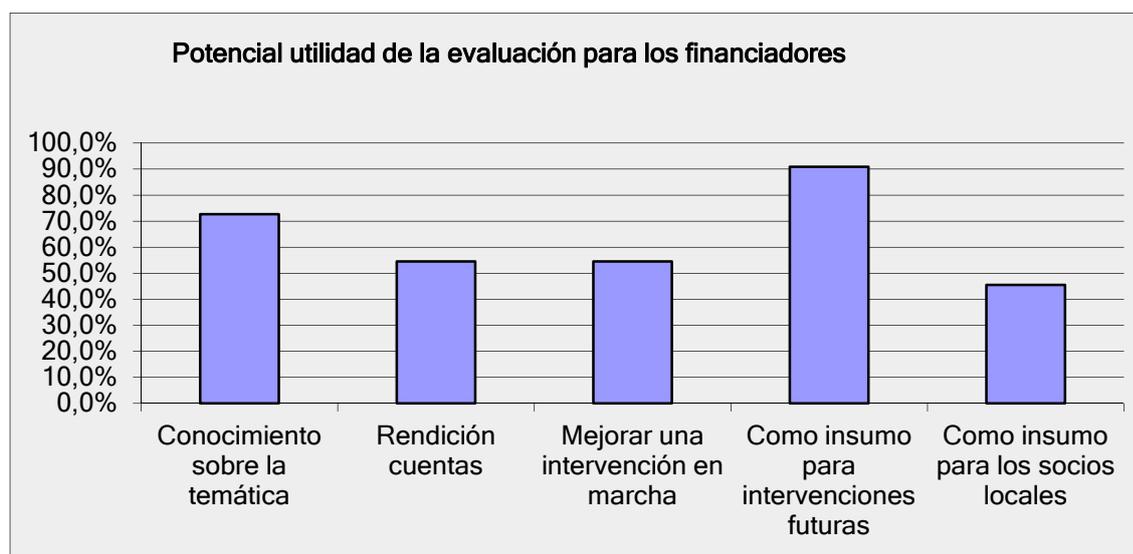
L'utilité de l'évaluation pour fournir des intrants pour de futures interventions est considérée en premier lieu aussi bien par les institutions de financement que par les ONG interviewées.

De plus, l'évaluation permettrait aux différents acteurs d'approfondir leurs connaissances par rapport à la société civile marocaine. À ce sujet, les ONG interviewées précisent l'utilité de mieux savoir quels sont les autres acteurs et les autres interventions dans le secteur afin de mieux orienter les ressources disponibles et connaître plus clairement les contraintes dans le domaine de la gouvernance démocratique. Les ONG considèrent également qu'il serait utile pour les institutions de financement d'améliorer leurs connaissances afin de définir concrètement les lignes de travail en matière de soutien de la société civile dans le domaine de la gouvernance: plaidoyer, influence sur dialogue politique, etc. Dans ce sens, FAMSÍ suggère par exemple que l'évaluation pourrait être utile pour aider à définir des indicateurs en matière de société civile et gouvernance: indicateurs de participation, transparence, gouvernance interne des OSC, etc...

En troisième lieu, aussi bien pour les institutions de financement que pour les ONG interviewées, l'évaluation semble utile également pour rendre compte des interventions réalisées, connaître comment les interventions ont fonctionné jusqu'à la date, le degré d'atteinte des résultats et l'utilisation des ressources.

Dans le même ordre de priorité, l'évaluation est considérée utile afin d'orienter les interventions en cours. C'est le cas notamment pour l'ONG Alianza para la Solidaridad qui prévoit de réaliser une étude sur plaidoyer et dialogue politique dans le domaine de la protection de l'enfance. Finalement, en moindre mesure, les institutions de financement apprécient l'évaluation comme étant utile pour les partenaires locaux.

Figure 13: Utilité de l'évaluation perçue par les Administrations de Financement



Source: élaboration propre à partir des données recueillies pour l'étude

### 9.3. Qu'est-ce que les différents acteurs aimeraient savoir par le biais de l'évaluation? Les attentes sont-elles réalistes par rapport à la qualité de la conception des interventions, la disponibilité d'information et les ressources disponibles? Y a-t-il des aspects qui peuvent être considérés comme prioritaires?

Au delà de l'utilité spécifique, les acteurs contactés ont exprimé concrètement ce qui les intéresserait savoir à partir de l'évaluation. Nous reproduisons par la suite l'intégrité des réponses obtenues:

- Pouvoir évaluer les actions réalisées jusqu'à la date, obtenir une ligne de base, diagnostique et analyse afin d'orienter les futures interventions dans ce domaine.
- Est ce que les financements ciblent les acteurs à plus grand potentiel de changement démocratique? Quelle est la valeur ajoutée des ONG espagnoles qui reçoivent les financements de l'AECID? Quelles organisations de la société civile marocaine restent démunies sans aide de la coopération internationale malgré leur potentiel?
- Une plus grande coordination et recherche de synergies entre les différents bailleurs
- Connaître l'impact des interventions financées.
- Obtenir des renseignements sur la durabilité/continuation, replicabilité, impact. Difficultés et possibilités
- Identification de bonnes pratiques, leçons apprises et orientations pour de futures interventions
- Connaître la durabilité des interventions réalisées
- Analyser les points faibles et les points forts des interventions dans ce domaine

Étude d'évaluabilité de l'appui de la Coopération espagnole à la société civile marocaine dans la gouvernance démocratique

- Connaître les initiatives existantes et identifier de bonnes pratiques dans le domaine de la participation de la société civile dans les institutions locales marocaines
- Connaître quel a été le travail en renforcement des capacités des OSC et dans quelle mesure les ressources canalisées à travers des ONG espagnoles ont contribué à améliorer la capacité de gestion de interventions, connaissances de l'approche de cadre logique, gestion financière, autonomie et gouvernance interne
- Analyser les différents instruments de financement utilisés : appel à propositions ONG/ et/ou appui direct (Programme MASAR)
- Analyser dans quelle mesure le soutien offert aux OSC va au delà de la gestion de interventions concrètes. Les ONG espagnoles ont-elles pour finalité à terme de devenir inutiles? Quels types de rapports sont créés entre les ONG espagnoles et la société marocaine? Il y a-t-il des valeurs et visions partagées? Dans quelle mesure une relation de dépendance mutuelle est-elle créée?
- Analyser la gouvernance interne des OSC, connaître l'impact des actions sur les bénéficiaires ultimes des interventions
- Meilleure compréhension de la cartographie des OSC au Maroc. Définir la nature des OSC et rapports avec elles. Distinguer les partenaires de mise en oeuvre (gestion de interventions, provision de services) et les partenaires de plaidoyer par rapport aux détenteurs de droits (enfants, femmes, Droits Humains, ). Comment appuyer la société civile tout en restant indépendant de la mise en oeuvre?
- Connaître ce que font d'autres acteurs dans ce domaine et mieux cerner les questions clés sur la relation entre OSC et gouvernance démocratique
- Approfondir la réflexion sur le rôle des ONG espagnoles dans le soutien à la société civile marocaine
- Analyser l'impact du plaidoyer et le dialogue avec les institutions sur la démocratisation de ces institutions
- Mieux comprendre les attentes des OSC marocaines en ce qui concerne leurs rapports et le soutien offert par les ONG espagnoles
- Aider à mieux définir le programme MASAR et le travail de l'AECID dans ce domaine
- L'accent ne devrait pas être sur les résultats des programmes mais plutôt sur l'évolution du soutien et l'appréciation que font les OSC du soutien reçu

Ces réponses montrent qu'en général les acteurs concernés ont des attentes similaires, raisonnables et pertinentes par rapport à une possible évaluation. D'ailleurs certaines questions pourraient être intégrées telles quelles comme des questions d'évaluation. Cependant, il ne correspond pas à l'équipe de consultants de se prononcer sur les questions à prioriser en vue d'une évaluation. Celles-ci devraient être accordées entre les partenaires concernés. D'autre part, les réponses obtenues indiquent non seulement l'intérêt par rapport à l'évaluation mais également une demande réelle d'améliorer les connaissances par rapport à la potentialité de la société civile marocaine dans le domaine de la bonne gouvernance et le rôle qu'aussi bien institutions de financement et ONG espagnoles peuvent jouer pour contribuer à un effet positif de transformation véritable.

Il nous semble pourtant important de signaler qu'une évaluation regarde fondamentalement en arrière et tout en contribuant à éclairer des indices pour le futur, elle n'a pas pour but ultime de réaliser un diagnostic prospectif. Dans ce sens, les attentes des acteurs par rapport à l'évaluation doivent être calibrées.

De même, à notre connaissance une possible évaluation porterait sur un ensemble d'interventions et non sur des interventions individuelles. Dès lors, les attentes par rapport aux

questions d'impact et de résultats doivent être entendues par rapport à l'effet conjoint de toutes les interventions à analyser. Les acteurs ne devraient pas attendre des conclusions précises sur des interventions individuelles.

## VIII. SYNTHÈSE

« L'appui de la Coopération espagnole à la société civile marocaine dans le domaine de la gouvernance démocratique (2009-2013) » englobe un large éventail d'interventions très variées aussi bien par leur nombre que par leur nature. Afin de classer, systématiser et analyser la faisabilité d'une évaluation sur cet appui, un cadre conceptuel a été défini qui détermine des définitions et un nombre de critères minimaux pour classer de manière consistante les différentes interventions.

Ce cadre conceptuel est défini dans deux sens:

- 1) par les axes de travail c'est à dire quelles sont les lignes de soutien stratégiques qui permettent à la société civile dans un contexte donné d'être renforcée?, ainsi que
- 2) par les approches suivies pour concrétiser cet appui, à savoir quelles modalités d'appui sont utilisées?

La révision de la littérature au sujet du soutien à la société civile révèle trois lignes de soutien stratégiques:

1. Promouvoir un environnement propice pour les organisations de la société civile.
2. Favoriser la participation des OSC dans les politiques publiques
3. Générer des capacités et des connaissances au sein de OSC locales pour améliorer leur performance.

Par rapport à comment ces lignes de soutien stratégiques sont traduites dans la pratique, l'on peut distinguer trois modalités de soutien différentes:

- i) le transfert de connaissances et compétences (accompagnement technique, formation, sensibilisation, etc.,
- ii) la création d'alliances et partenariats stratégiques (échange d'expériences, accès et participation dans les débats globaux et
- iii) soutien logistique et matériel. Dans la pratique, ces différentes modalités existent simultanément et sont souvent combinées.

En bref, cette étude concerne toutes les interventions financées par les différents acteurs de la Coopération espagnole entre 2009 et 2013 qui ont eu pour finalité le renforcement de la société civile au Maroc en travaillant sur l'une ou plusieurs des lignes de soutien stratégiques mentionnées antérieurement en tenant compte des défis auxquels elles sont confrontées.

L'étude comprend aussi bien les interventions canalisées directement à travers les OSC et qui recherchent l'amélioration de leurs capacités techniques, personnelles et d'incidence comme celles qui tout en n'ayant pas les OSC comme bénéficiaires directes recherchent la promotion d'un environnement propice pour leur développement.

Étude d'évaluabilité de l'appui de la Coopération espagnole à la société civile marocaine dans la gouvernance démocratique

Sur la base de ce cadre conceptuel et un échantillon de 11 administrations qui ont octroyé des financements à ce sujet pendant la période couverte par l'étude, 36 interventions ont été sélectionnées comme adhérant pleinement à l'objet de l'étude et donc, pertinentes.

L'analyse d'évaluabilité porte donc sur ces 36 interventions qui représentent un budget de 17.380.011 euros canalisé principalement à travers 31 ONG espagnoles et 41 OSC marocaines.

Géographiquement les interventions sont largement concentrées dans la zone Nord du pays, et abordent six thèmes prioritaires:

- i) *empowerement* social, politique et économique des femmes,
- ii) la lutte contre la violence sur la base du genre,
- iii) la protection de l'enfance,
- iv) défense des droits du travail
- v) défense et promotion des droits humains, et
- vi) renforcement de la gouvernance/culture démocratique et/ou participation citoyenne.

Afin d'analyser l'évaluabilité de ces interventions, trois aspects ont été considérés:

1. La qualité de la conception.
2. La disponibilité d'information relatives aux interventions.
3. Le contexte socio-politique et la potentielle utilité de l'évaluation.

## IX. CONCLUSIONS

Les 36 interventions sélectionnées ne constituent pas un groupe homogène d'interventions ni par leurs thèmes prioritaires, ni par leur taille, ni par leur qualité technique:

- ✦ Par volume de ressources, 6 interventions concentrent 65% du budget total. Il s'agit de interventions dont les budgets dépassent 1 million de euros chacun.
- ✦ Par nombre de interventions, "Renforcement de la gouvernance / culture démocratique / participation citoyenne" ressort comme thème prioritaire dans 17 interventions, suivi de ceux qui ont comme thème prioritaire l'empowerement social, politique et économique des femmes. 4 interventions concernent la promotion et la défense des droits de l'homme. En termes de budget, les interventions de protection de l'enfance représentent plus d'un tiers (35%) du total du budget des interventions pertinents.
- ✦ La promotion de la participation et incidence des OSC dans les politiques publiques est la ligne de soutien stratégique qui compte le plus grand nombre de interventions (18) suivie de celle de génération de capacités (15 interventions). La plupart des interventions ont mis en place des activités de transfert de connaissances et compétences, à travers principalement des formations, séminaires etc.
- ✦ En général, la qualité de l'analyse des besoins est considérée faible, nulle ou non disponible dans 72,22% des cas. Paradoxalement, 56% des interventions (24 sur 36) comprennent une chaîne de résultats acceptable ou bonne. L'écart entre la qualité des analyses de besoins et celle des chaînes de résultats interroge la qualité globale de la conception de ces programmes. 64% des interventions définissent la population bénéficiaire avec un degré de qualité acceptable ou bon. Plus de la moitié des

Étude d'évaluabilité de l'appui de la Coopération espagnole à la société civile marocaine dans la gouvernance démocratique

interventions (53%) ciblent l'ensemble de la population. Quand ils ciblent un collectif particulier, la plupart ciblent les femmes (22%) et les enfants (11%).

- ✦ Uniquement 8% des interventions ont défini les risques et hypothèses associés aux interventions de manière adéquate alors que 44% ne le font que partiellement. Dans le même ordre, seul 14% des interventions ont défini une stratégie pour mitiger les risques.
- ✦ En matière d'indicateurs, ceux-ci sont considérés de bonne qualité uniquement dans trois interventions et acceptable dans treize. Le reste sont de faible qualité ou non disponible. Seul 5 interventions incluent une ligne de base. Ainsi, en vue d'une évaluation les indicateurs existants sont considérés faibles, et devraient être définis de façon plus précise.

Le contexte de transformations sociales et politiques dans lequel se trouve le Maroc actuellement a suscité un redynamisme de la société civile marocaine, consciente de son rôle centrale dans l'amélioration de la gouvernance démocratique et de consolidation de l'Etat de Droit basé sur la transparence, la redevabilité et les relations équilibrées entre pouvoir et agents sociaux. Cependant, les défis de tout ordre auxquelles ces organisations sont confrontées demeurent importants. Dans ce cadre, une évaluation portant sur la société civile dans le domaine de la gouvernance démocratique semble non seulement pertinente mais très d'actualité.

Tous les acteurs consultés dans le courant de cette étude se sont montrés intéressés par une potentielle évaluation et partagent l'utilité et la pertinence d'un tel exercice. Ils expriment leur disponibilité à participer, au minimum en ce qui concerne l'échange d'informations et renseignements. La plupart des administrations de financement ont un Plan Stratégique de Coopération Internationale qui comprend parmi d'autres lignes prioritaires le soutien à la promotion de la gouvernance démocratique et la participation des organisations de la société civile comme éléments fondamentaux. De plus, les deux principales sources de financement qui représentent 92,7% des ressources des interventions pertinentes, l'AECID et l'AACID ont un plan stratégique spécifique pour le Maroc. Ainsi, les interventions comprises dans cette étude sont encadrées dans une vision partagée du soutien des OSC comme un facteur de promotion de la gouvernance démocratique.

Les aspects principaux sur lesquels l'évaluation pourrait être utile, d'après ce qui a été reporté principalement par les ONG et les administrations de financement, concernent: i) fournir des intrants pour de futures interventions, ii) approfondir les connaissances par rapport à la société civile marocaine afin de définir concrètement les lignes de travail en matière de soutien de la société civile dans le domaine de la gouvernance (y compris la définition d'indicateurs) iii) rendre compte des interventions réalisées, connaître comment les interventions ont fonctionné jusqu'à la date.

Du point de vue du contexte socio-politique, aucun obstacle majeur qui puisse entraver le bon déroulement d'une évaluation n'est prévu. La tenue d'élections communales, régionales ainsi que celles de la deuxième chambre du parlement entre les mois de juin et septembre 2015, ne devrait pas poser de problèmes pour conduire l'évaluation, si ce n'est peut être l'accès et disponibilité de certains acteurs officiels au niveau local.

Sans constituer une contrainte, il est important de garder à l'esprit que bien qu'officiellement le gouvernement marocain tient un discours d'ouverture envers la société civile, dans la pratique les institutions publiques ne sont pas toujours réceptives à des opinions différentes du discours

officiel et particulièrement d'une société civile indépendante et éloquente. L'évaluation peut être considérée un sujet modérément sensible.

En ce qui concerne la partie pratique de la tenue d'une telle évaluation, étant donné le nombre élevé d'acteurs et d'interventions, une coordination dès le début de l'exercice est une condition nécessaire afin de garantir un bon déroulement. L'équipe considère que la disponibilité de documents est relativement suffisante et accessible mais nécessite d'être complétée dans certains cas.

## X. ORIENTATIONS POUR UNE FUTURE ÉVALUATION

En somme, plutôt que d'un programme unique ou d'une politique de développement qui englobe plusieurs interventions, il s'agit d'un ensemble de interventions variées qui n'ont pas été conçues en amont sous un cadre commun de référence. Ceci conditionne la faisabilité de l'évaluation conjointe de l'ensemble des interventions qui en tous cas présenterait des contraintes théoriques et pratiques. Nous présentons par la suite certains éléments à considérer pour la réalisation d'une éventuelle évaluation:

- ✦ Définition des objectifs de l'évaluation: Comme on l'a vu, l'évaluation pourrait être utile pour orienter de futures interventions, approfondir les connaissances et définir concrètement les lignes de travail en matière de soutien de la société civile dans le domaine de la gouvernance (y compris la définition d'indicateurs) et rendre compte des interventions réalisées. Étant donné la diversité et la complexité des interventions et le nombre d'acteurs impliqués, il serait nécessaire dès le départ de définir en commun avec toutes les parties impliquées les objectifs à atteindre par cette évaluation et de mesurer les attentes et attentes sur les aspects pour lesquels on recherche des réponses.
- ✦ Approche méthodologique: Au manque d'un cadre commun qui englobe toutes ces interventions, s'ajoute la faible qualité de la conception d'un grand nombre des interventions considérés pertinentes. Dans ce sens, une évaluation conjointe qui chercherait à mesurer les résultats obtenus n'est pas envisageable. Ainsi, si une évaluation était finalement conduite, nous recommandons l'adoption d'une approche orientée par la théorie qui chercherait à tester un modèle théorique reconstruit autour d'une des thématiques prioritaires. Il serait possible ainsi sur la base de l'évaluation d'approfondir les connaissances par rapport aux mécanismes de changement nécessaires et suffisants pour de futures interventions dans cette thématique concrète. Alternativement, l'évaluation pourrait s'articuler comme une analyse de tendances sur la base des expériences accumulées et de cas d'étude spécifique afin de tirer des leçons qui puissent orienter de futures interventions.
- ✦ Portée de l'évaluation: L'inclusion de la totalité des 36 interventions dans l'évaluation peut s'avérer un défi important du point de vue pratique et théorique. De ce fait, un ciblage d'interventions à évaluer est recommandé.
  - Le ciblage par thème prioritaire semble être le critère le plus utile. Le choix des thèmes à inclure dans l'évaluation dépend fondamentalement des intérêts des principaux acteurs. Mais par rapport au nombre d'interventions et volume de ressources, l'ordre d'intérêt serait d'abord les programmes concernant le "renforcement de la gouvernance/culture démocratique et/ou participation citoyenne" qui concentrent presque la moitié des interventions et 20% du budget total, ensuite les programmes de genre (empowerement politique,

Étude d'évaluabilité de l'appui de la Coopération espagnole à la société civile marocaine dans la gouvernance démocratique

économique et social, et lutte contre la violence) qui représentent à peu près 25% des interventions et du budget. Finalement, les interventions concernant la protection de l'enfance, qui représentent 35% du budget mais concentrés sur deux conventions financées par l'AECID.

- Egalement, un critère basé sur les lignes de soutien stratégique peut être envisagé. Dans ce cas, l'évaluation devrait cibler la participation des OSC dans les politiques publiques et le renforcement de capacités. Le nombre de programmes ayant travaillé à favoriser un environnement propice semble insuffisant.
- L'évaluation pourrait centrer son attention sur le transfert de connaissances comme modalité ou approche de travail qui a été privilégié par ces interventions.
- Les critères géographiques, de population et voie de canalisation ne semblent pas être utile pour délimiter la portée de l'évaluation.

✦ Déroulement de l'évaluation: Le nombre d'acteurs qui participeraient dans l'évaluation, administrations, ONG espagnoles, OSC marocaines et administration publique marocaine, demande une coordination solide et la mise en place d'une structure de pilotage pour tout le processus, qui permette de définir clairement les responsabilités et fonctions de chaque partie. En particulier, le Bureau Technique de Coopération de l'AECID au Maroc, en tant que plus grande source de financement et institution de référence sur le terrain est un acteur clé qui devrait assumer un rôle prominent comme coordinateur et facilitateur du déroulement de l'évaluation. L'organisation et la coordination de l'évaluation ainsi que l'assurance de la participation des différents acteurs devraient faire partie du rôle du Bureau de Coopération.

## XI. Annexes

### ANNEXE 1: Codes CAD/CRS sélectionnés

#### Secteur CAD:

120-Santé  
 130- Politique en matière de population/santé et fertilité  
 151- Gouvernement et société civile  
 152- Prévention et règlement des conflits, paix et sécurité  
 160- infrastructure et services sociaux divers  
 240- banques et services financiers  
 311- Agriculture  
 430- Autres multi secteurs  
 920- Soutien aux ONG  
 998- non affecté/ non spécifié

#### Secteur CRS:

12261 Education Sanitaire  
 13030 Planification familiale  
 13040 Lutte contre les MST et VIH/sida  
 15110- Politiques publiques et gestion administrative  
 15111- Gestion des finances publiques  
 15112- Décentralisation et soutien aux administrations infranationales  
 15113- Organisations et institutions pour la lutte contre la corruption  
 15130- Développement des services légaux et judiciaires  
 15150- Participation démocratique et société civile  
 15151- Élections  
 15152- Assemblées législatives et partis politiques  
 15153- Médias et liberté de l'information  
 15160- Droits de la personne  
 15162- Derechos humanos  
 15170- Organisations et institutions pour l'égalité des femmes  
 15210 Gestion et réforme des systèmes de sécurité  
 15220 Dispositifs civils de construction de la paix, et de prévention et de règlement des conflits  
 15261 Enfants soldats (Prévention et démobilisation)  
 16020- Politique de l'emploi et gestion administrative  
 16040- Logement à coût réduit  
 16050- Aide plurisectorielle pour les services sociaux de base  
 16064- Atténuation de l'impact social du VIH/sida  
 24040- Intermédiaires financiers du secteur informel et semi formel  
 31165- Développement agricole alternatif  
 31194- Coopératives agricoles  
 43040- Développement rural  
 43050. Développement alternatif non agricole  
 92010- Soutien aux ONG nationales  
 92030- Soutien aux ONG locales et régionales  
 99810- Secteur non spécifié  
 99820- Sensibilisation au développement (non alloués par secteur)

## ANNEXE 2: Rapport de Systématisation

## ANNEXE 3: Références Bibliographiques

- AECID, Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española
- AECID, Manuales de la Cooperación Española 2014. Guía de modalidades e instrumentos de cooperación de la AECID. AECID, 2014
- CIVICUS, *Civil Society Index, Analytical Country Report for Morocco*. International Version. 2011
- Estrategia de Gobernabilidad democrática, participación ciudadana y desarrollo institucional, MAEC, 2008
- EU, *Country roadmaps for engagement with civil society*. Guidance note, mayo 2014
- EU, *Las raíces de la democracia y del desarrollo sostenible: el compromiso de Europa con la sociedad civil en las relaciones exteriores*. Comunicación de la Comisión, septiembre 2012.
- García-Luengos, Jesus. *La primavera árabe en Marruecos. La sociedad civil marroquí*. RESET-ECCEM, 2013
- *International Labour Organization ILO. Evaluability Assesment Tool. Guidance Note*.
- Khakee, Anna. *Assessing Democracy Assistance. Morocco*. FRIDE, 2010
- NORAD “Principles for Norad’s Support to Civil Society in the South” , Oslo May 2009
- OCDE, *Support to civil society. Emerging Evaluation lessons*. Evaluation insights Num 8. Septiembre 2013
- Open Forum for CSO Development effectiveness, *The Siem Reap CSO Consensus on the International Framework for CSO development effectiveness*, June 2011.
- *Programa de Acción de Accra, Tercer Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda, 2-4 Septiembre 2008, Accra, Ghana:*  
<http://siteresources.worldbank.org/ACCRAEXT/Resources/4700790-1217425866038/FINAL-AAA-in-Spanish.pdf>
- Rick Davis, *Planning Evaluability Assessments. Report of a study commissioned by the Department for International Development*. August 2013.
- *United Nations Office on Drugs and Crime, Evaluability Assesment Template*
- Yuri Soares, *Ten Years of Evaluability at the IDB. Oficina de Evaluación y Supervisión del BID*. Noviembre 2010

**ANNEXE 4: Listes d'institutions contactées et/ou interviewées**

<b>Institutions</b>	<b>Contact</b>
Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación SGCID	José Manuel Argilés Marín Director de la División de Evaluación y Gestión del Conocimiento Head of the Evaluation and Knowledge Management Division Tfno: +34 91 379 17 32 Email: josemanuel.argiles@maec.es
Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación SGCID	Sonia Franco Alonso División de Evaluación de Políticas para el Desarrollo y Gestión del Conocimiento Division for Development Policies Evaluation and Knowledge Management Tfno: +34 91 394 87 45 Email: colaboradores.sfa@maec.es
AECID Departamento de ONGD	Maite Ambrós Mendioroz Jefa de Area de Seguimiento de ONGD. Dpto de ONGD. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación Tel. (+34) 91 582 34 65. Fax. (+34) 91 583 84 59 maite.ambros@aecid.es <a href="http://www.aecid.es/ES/la-aecid/nuestros-socios/ongd">http://www.aecid.es/ES/la-aecid/nuestros-socios/ongd</a> Raquel García Merino: raquel.garcia@aecid.es
AECID Departamento de cooperación con el Mundo Árabe y Asia	Mme. Irene Fernández Purroy Responsable de Proyectos Marruecos Dpto. de Cooperación con Mediterráneo y Mundo Árabe Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación Avda. Reyes Católicos, 4, 28040, Madrid Tel. (+34) 91 582 34 84. Fax. (+34) 91 583 82 89 irene.fernandez@aecid.es <a href="http://www.aecid.es">www.aecid.es</a>
AECID Departamento de cooperación multilateral	Irene García Suárez Jefa de Área de Organismos Internacionales Departamento Cooperación Multilateral Dirección de Cooperación Multilateral Horizontal y Financiera Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación Av. Reyes Católicos, 4. Madrid Tel: +34915827959 irene.garcia@aecid.es <a href="http://www.aecid.es/web/es/cooperacion/coop-multilateral/">http://www.aecid.es/web/es/cooperacion/coop-multilateral/</a>

## Étude d'évaluabilité de l'appui de la Coopération espagnole à la société civile marocaine dans la gouvernance démocratique

AECID Programa Masar	Macarena Romero
AECID: Bureau Technique de Coopération à Rabat	Tíscar Ortega Nogales, Mercedes Navarro, Vicente Ortega Bureau Technique de Coopération au Maroc Agence Espagnole de Coopération Internationale au Développement Ambassade d'Espagne au Maroc Rue Aïn Khalouya, Av. Mohammed VI, Km. 5.3, Souissi, 10170 RABAT TEL. +212 (0) 537633978. GSM +212 (0) 660746916. Fax. +212 (0) 537656404 <a href="mailto:tiscar.ortega@aecid.ma">tiscar.ortega@aecid.ma</a>
Service de coopération internationale de CCAA d'Andalousie	Mme. Carmen Velez <a href="mailto:carmen.velez.ext@juntadeandalucia.es">carmen.velez.ext@juntadeandalucia.es</a> ; <a href="mailto:cooperacion.exterior.pr.sc@xunta.e">cooperacion.exterior.pr.sc@xunta.e</a>
Service de coopération internationale de CCAA d'Aragon	Jefe Servicio de Cooperación <a href="mailto:mcobis@aragon.es">mcobis@aragon.es</a> <a href="mailto:cooperacion@aragon.es">cooperacion@aragon.es</a>
Service de coopération internationale de CCAA Iles Canaries	Técnico de Cooperación Internacional . África <a href="mailto:mdapboi@gobiernodecanarias.org">mdapboi@gobiernodecanarias.org</a>
Service de coopération internationale de CCAA de Catalogne	Javier Sánchez Cano Responsable de planificació, seguiment i avaluació Direcció General de Cooperació al Desenvolupament Via Laietana 14, 4a planta, 08003 Barcelona   Tel. +34 936247948 / 699319812   Fax +34 93 554 78 05 <a href="mailto:jsanchez.cano@gencat.cat">jsanchez.cano@gencat.cat</a>   <a href="http://www.gencat.cat/afersexteriors">www.gencat.cat/afersexteriors</a>  Carla Canal Rosich Àrea de Cooperació en Drets Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament Via Laietana 14   08003 Barcelona   Tel directe. +34 93 567 63 93   Tel general +34 93 554 54 00 <a href="mailto:carla.canal@gencat.cat">carla.canal@gencat.cat</a> <a href="http://cooperaciocatalana.gencat.cat/">http://cooperaciocatalana.gencat.cat/</a>
Service de coopération internationale de CCAA de Madrid	M. Juan Luis Revuelta Sansegundo ( <a href="mailto:jluis.revuelta@madrid.org">jluis.revuelta@madrid.org</a> Subdirector General de Cooperación al Desarrollo de la Consejería de Asuntos Sociales de la Comunidad de Madrid)
Service de coopération internationale de CCAA de Valencia	Amelia Aguilar <a href="mailto:aguilar_ame@gva.es">aguilar_ame@gva.es</a>
Service de coopération internationale de Diputación de Barcelona	Jonathan Jorba i Giménez Jefe de la Oficina de Cooperación al Desarrollo Dirección de Relaciones Internacionales Área de Presidencia

## Étude d'évaluabilité de l'appui de la Coopération espagnole à la société civile marocaine dans la gouvernance démocratique

	Londres, 55 - Planta Altilló. 08036. Barcelona Teléfono 34 93 402 22 82 · Móvil 34 648 685 201 · Fax 34 93 402 24 73 jorbagj@diba.cat · d.relacionsint@diba.cat · www.diba.cat/ri
Mairie de Barcelona	Felip Roca Director de Serveis de Solidaritat i Cooperació Internacional Carrer Avinyó, 15 planta 4a 08002 Barcelona Tel. +34 934 132 074 frocab@bcn.cat  Mme. Cristina Corredoira González Direcció de Solidaritat i Cooperació Internacional Avinyó 15, 4a planta 08002 Barcelona Tel. +34 934132071 / +34 619991349 Fax. +34 934132084 ccorredoirag@bcn.cat
Mairie de Madrid	Mme. Reyes Molina Servicio de cooperación al desarrollo Tel: 91.480.10.88
Mairie de Zaragoza	M. Manuel Perez Belanche cooperacion@zaragoza.es
Fons Catalá de Cooperación	Mme. Clara Xifra cxifra@fonscatala.org
Fondo Andaluz de Municipios para la solidaridad internacional	Sergio CASTAÑAR <a href="mailto:marruecos@andalucia.org">marruecos@andalucia.org</a> (0)660696778
ISCOD	Elena Hidalgo <a href="mailto:ehidalgo@iscod.org">ehidalgo@iscod.org</a>
CONEMUND	Jorge Bascuas <a href="mailto:jorge.bascuas@conemund.org">jorge.bascuas@conemund.org</a>
Alianza por la Solidaridad	Helene Scotto (IPADE) <a href="mailto:hscotto@aporsolidaridad.org">hscotto@aporsolidaridad.org</a>
Aida-Save the children	Ana Habiba Dahbi <a href="mailto:marruecos3@ong-aida.org">marruecos3@ong-aida.org</a>
Medicus Mundi	Sylvia Kaissi, <a href="mailto:proyectosmmatanger@gmail.com">proyectosmmatanger@gmail.com</a>
Intermón Oxfam	M. Laroussi Rue beni Mellal Appts 3 et 4 Hassan Rabat. Tel: 0537 76 94 27 . GSM: 06 19 49 87 50.
MPDL	Manuel Lorenzo 55, Rue Oued Moulouya, Bajo 1. Agdal, Rabat tel: +212. 06 78 38 07 55
Espace Associatif	M. Tbel 55, Rue Oued Moulouya, Bajo 1. Agdal, Rabat
Association Marocaine pour les Droits Humains	Mr Abdelkhalek BENZEKRI

Étude d'évaluabilité de l'appui de la Coopération espagnole à la société civile marocaine dans la gouvernance démocratique

	Avenue Hassan 2 Rue akenssous imm 6 appt 1 Rabat
Entraide	M. Almadani 20 rue Al Mariniyines, Quartier Hassan. Tel : 05 37 70 43 73
PNUD	Mme. Ayshanie Labe, Représentante résidente adjoite du PNUD 13, Av. Balafrej, Casier ONU. Rabat – Maroc Tél.:+212 (0)5 37 63 31 85 Mlle. Ana Polanco Ana.polanco@undp.org M. Sophiane Mehiaoui sophiane.mehiaoui@undp.org
UNICEF	M. Manhes, Deputy Tel : +212.(0).5.37.75.97.41 Fax : +212.(0)5.37.75.97.60 GSM : +212.(0) 6.72.34.83.91



Vous pouvez consulter d'autre documents connexes:

<http://www.cooperacionespanola.es/es/publicaciones>