



AVALUACIÓ EXTERNA FINAL

INFORME FINAL

PROJECTE

" Accions d'Economia Social i Solidària (ESS) per afavorir l'autonomia sociofinancera de dones vulnerables de Tànger,
Marroc - Fase II"



Ajuntament
de Barcelona

RESUM

03 Part I. Presentació de l'avaluació

03 a) Presentació del projecte i de les parts interessades

07 b) Objectius, reptes i preguntes de l'avaluació

07 c) Metodologia

10 d) Limitacions

11 Part II. Resultats de l'avaluació

11 a) Pel que fa a la rellevància i coherència del projecte

27 b) Una distribució ajustada però consistent de la despesa

28 c) Un equip petit, compromès però pressionat

28 d) Un departament administratiu i financer àgil i eficient al servei del projecte

35 Part III. Conclusions i recomanacions

37 Pel que fa a l'eficàcia del projecte

38 Pel que fa a l'eficiència del projecte

38 Pel que fa a l'impacte del projecte

39 Pel que fa a la sostenibilitat del projecte

40 ANNEXOS

ANAPEC AGÈNCIA NACIONAL PER A LA PROMOCIÓ DE
L'OCUPACIÓ I LES COMPETÈNCIES

FIP FORMACIÓ I INTEGRACIÓ
PROFESSIONAL

GIZ COOPERACIÓ TÈCNICA ALEMANYA

INDH INICIATIVA NACIONAL PER AL
DESENVOLUPAMENT HUMÀ

OCDE ORGANITZACIÓ PER A LA COOPERACIÓ I EL
DESENVOLUPAMENT ECONÒMIC

OFPPT OFICINA PER A LA FORMACIÓ PROFESSIONAL I LA PROMOCIÓ
DE L'OCUPACIÓ

PTF SOCIS TÈCNICS I FINANCIERS

QE PREGUNTA D'AVALUACIÓ

TPE PIMe

TDR TERMES DE REFERÈNCIA

A) PRESENTACIÓ DEL PROJECTE I DE LES PARTS INTERESSADES

1. PRESENTACIÓ DE LES PARTS IMPLICADES

Presentació de l'Associació 100% Mamans

Fundada el 2006 a Tànger, 100% Mamans és una associació marroquina la missió de la qual és defensar i promoure la dignitat, la ciutadania i l'exercici ple dels drets humans de les mares solteres i els seus fills. Des del 2016, l'associació també treballa amb dones migrants, els seus fills i les dones treballadores sexuals.

OBJECTIUS DE L'ASSOCIACIÓ

La tasca de 100% Mamans gira al voltant de quatre objectius principals:

- Reduir l'exclusió social i la precarietat de les mares solteres;
- Prevenir els embarassos no desitjats i la transmissió del VIH i de les ITS entre mares solteres;
- Enfortir la capacitat d'inserció laboral de les dones mitjançant esquemes d'economia social i d'integració professional sostenible;
- Promoure i defensar els drets de les mares solteres i dels seus fills mitjançant la tasca de defensa de drets.

VALORS I PRINCIPIS

La tasca de Mamans al 100% es basa en:

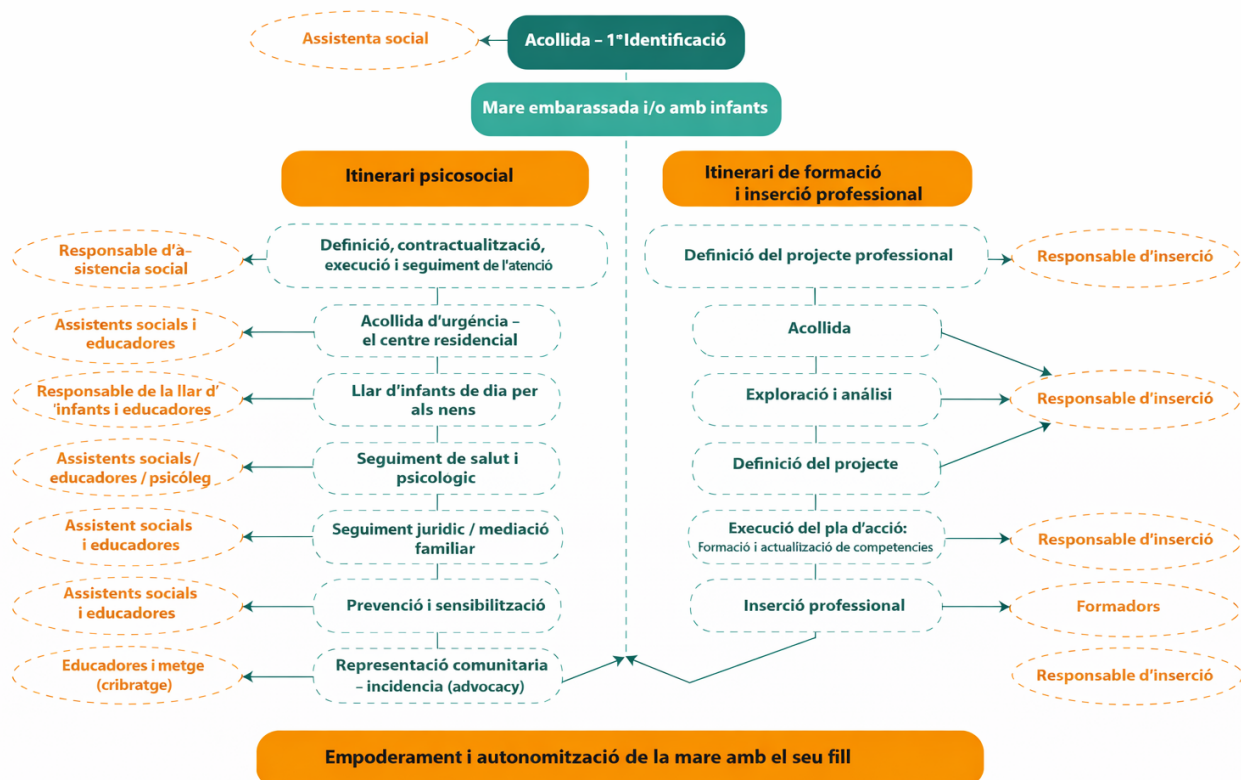
- Una perspectiva de gènere;
- Respecte pels drets humans;
- Els valors de l'autonomia, l'apoderament i la participació activa de les dones.

APROCAMENT D'INTERVENCIÓ

L'associació adopta un enfocament integral i integrat, centrat en el desenvolupament de programes de suport individualitzats que combinen:

- Un component psicosocial, destinat a respondre a les emergències i a donar suport a les dones per reconstruir la seva autoestima;
- Un component d'integració socioprofessional, mitjançant formació, tallers d'habilitats per a la vida i accés a oportunitats econòmiques.

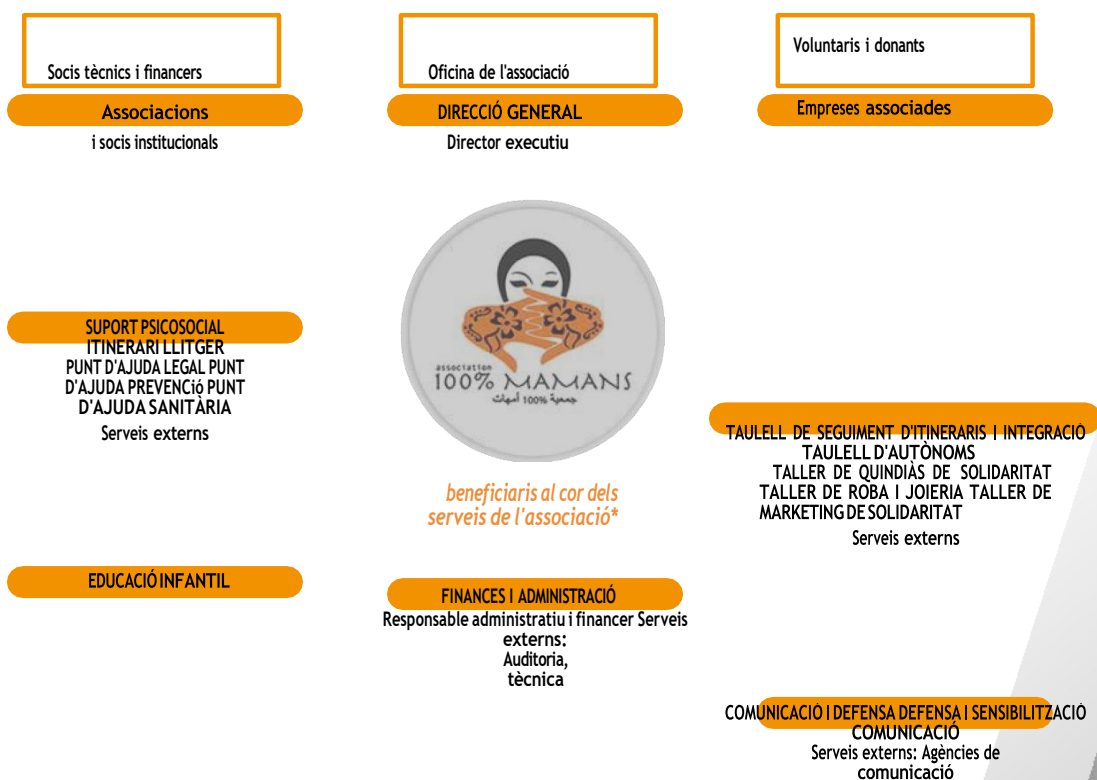
Aquest enfocament té com a objectiu donar suport a les dones cap a una independència duradora, amb la finalitat de permetre-les viure de manera responsable i amb dignitat juntament amb els seus fills.



RECURSOS HUMANS

Per dur a terme les seves activitats, 100% Mamans disposa d'un equip dinàmic format per:

- Al voltant de vint voluntaris compromesos;
- Un equip multidisciplinari d'empleats en ràpid creixement amb competències en suport social, integració, gestió de projectes, defensa de drets, etc.



Xarxa de Consum Solidari

Xarxa de Consum Solidari és una organització políticament i financerament autònoma, basada en el compromís actiu dels seus membres, que exerceixen la sobirania de l'organització a través de la democràcia participativa.

És una part integral d'un moviment social que promou la transformació en els àmbits del consum, el comerç i la lluita feminista, adoptant una perspectiva de solidaritat internacional i desenvolupament local. Contribueix a la construcció de discursos, consciència i pràctiques que ofereixen alternatives al model de desenvolupament actual, que genera pobresa.

VISIÓ

Transformar els models que impedeixen la construcció d'un món més just, tant al Nord com al Sud, i que tenen un impacte negatiu en les poblacions més vulnerables d'arreu del món.

MISSIÓ

Contribuir a la mobilització política i a l'apoderament popular davant del sistema capitalista i patriarcal actual, que genera explotació, opressió i destrucció de l'ecosistema, així com a la construcció d'altres mons possibles, en particular una altra manera de produir, comerciar i consumir, a través de:

- El disseny i la implementació de projectes i programes de cooperació per al desenvolupament.
- La construcció d'un moviment social per a la transformació basat en la justícia global.
- La creació d'alternatives comercials i de consum, considerada una part integral del moviment de transformació social

La Xixa Innovació Social Creativa

La Xixa és una organització especialitzada en la creació i el desenvolupament de projectes d'innovació social creativa que promouen la transformació social. Activa des del 2010, treballa amb comunitats i col·lectius diversos a nivell local, europeu i internacional, amb l'objectiu de tenir un impacte durador en les trajectòries individuals i col·lectives.

La Xixa defensa valors fonamentals com la interculturalitat, el feminisme, la diversitat i una lectura crítica de les relacions de poder.

L'organització s'inspira en eines participatives i artístiques com el Teatre Fòrum, la psicologia orientada al procés i altres mètodes creatius per oferir espais de reflexió personal i col·lectiva a través d'un enfocament experiencial.

2. PRESENTACIÓ DEL PROJECTE

Totes les parts interessades esmentades anteriorment es van unir en un projecte conjunt titulat "Promoció d'accions d'economia social i solidària per fomentar l'autonomia financera i social de les dones vulnerables a Tànger, Marroc", cofinançat per l'Ajuntament de Barcelona.

La segona fase del projecte va durar del 1 de gener de 2024 al 31 de gener de 2025, amb un pressupost total de 100.438,16 €, del qual el 50,68 % va ser finançat per l'Ajuntament de Barcelona, per un import de 50.897,61 €.

La lògica d'intervenció per a aquesta fase II del projecte és la següent:

Objectiu general: Millorar la justícia de gènere al Marroc

Objectiu específic: Contribuir a augmentar les oportunitats socioprofessionals de 100 mares solteres i altres dones vulnerables a la ciutat de Tànger.

Resultat 1: Augment de les capacitats personals i tècniques de les dones vulnerables.

- A1.1 Identificació de 100 dones vulnerables (mares solteres, mares migrants i treballadores sexuals) a la ciutat de Tànger.
- A1.2 Enfortiment de competències transferibles (habilitats per a la vida) i definició de projectes professionals mitjançant la metodologia SELFEE (eines socioemocionals i digitals per a la recerca de feina).
- A1.3 Implementació de formació de càterring (cuina, pastisseria i servei d'habitacions) a l'Atelier Traiteur Solidaire
- A1.4 Promoció de la consciència de lideratge entre les dones en situació de vulnerabilitat

Resultat 2: S'ha aconseguit el suport socioprofessional per a dones vulnerables

- A2.1 Integració professional de dones en situació de vulnerabilitat formades en hostaleria (amb un contracte de pràctiques, remunerat o no, o un contracte laboral).
- A2.2 Suport a 20 dones en situació de vulnerabilitat formades per posar en marxa els seus propis projectes empresarials

Resultat 3: Implementació d'accions de sensibilització i de pressió política per garantir la sostenibilitat del projecte.

- A3.1 Celebració de reunions bilaterals amb actors privats i públics que promouen l'ocupació per establir col·laboracions futures
- A3.2 Organització d'un Fòrum d'Ocupació amb clients de diferents sectors econòmics de la ciutat de Tànger (persones, institucions, associacions i empreses)
- A3.3 Sensibilitzar les mares treballadores per tal d'influir en les condicions laborals i els drets de les dones en el lloc de treball
- A3.4 Creació i representació pública de Teatre Fòrum amb la participació dels beneficiaris
- A3.5 Creació de 6 podcasts de ràdio (Podcast) sobre ocupació i les qüestions que afronten les mares solteres que troben feina

B) OBJECTIUS, TEMES I PREGUNTES PER A L'AVALUACIÓ

Al final de la fase II del projecte "Promoció d'accions d'economia social i solidària per fomentar l'autonomia financera i social de les dones vulnerables a Tànger, Marroc", les parts interessades van decidir encarregar una avaluació externa, que té com a objectiu principal ser una avaluació de rendiment, i que busca sobretot mostrar si les activitats planificades es van dur a terme correctament, si van assolir els resultats i objectius definits inicialment i si van generar efectes esperats o inesperats.

L'avaluació del projecte forma part d'un objectiu de rendició de comptes envers els socis pel que fa a l'eficàcia de l'ajuda al desenvolupament, però també d'un objectiu d'aprenentatge per tal d'extreure lliçons sobre els punts forts i febles de l'acció duta a terme i els efectes generats, i per a informar la programació futura de la fase III, així com la replicació de bones pràctiques. En conseqüència, l'avaluació va ser inicialment retrospectiva i sumativa, mesurant en quina mesura s'havien assolit els objectius i resultats del projecte establerts en el marc lògic, així com els factors i les limitacions que van influir en la seva execució. Posteriorment, l'avaluació va ser prospectiva i formativa, amb l'objectiu d'identificar les principals lliçons apreses, les bones pràctiques i proposar solucions per abordar els reptes dels mètodes d'intervenció i la sostenibilitat.

C) METODOLOGIA

L'avaluació es va dur a terme utilitzant una matriu d'avaluació estructurada al voltant de:

- Els principals criteris d'avaluació utilitzats per l'OCDE: rellevància i coherència, efectivitat, eficiència, impacte i sostenibilitat.
- Les preguntes d'avaluació presentades en els ToR associades als criteris d'avaluació.
- Criteris d'avaluació relacionats amb cada pregunta d'avaluació i que permeten donar-hi resposta.
- Mètodes de recollida de dades que permeten l'anàlisi en relació amb els criteris d'avaluació.

La matriu d'avaluació es pot trobar a l'annex 1.

Aquest informe d'avaluació presenta les conclusions dissenyades per respondre cada pregunta d'avaluació. Els criteris d'avaluació van guiar la recollida de dades de fonts primàries i secundàries i l'anàlisi d'aquestes dades per respondre les preguntes d'avaluació.

L'avaluació es va dissenyar com un procés iteratiu dividit en diverses fases, en què cada fase determina la següent i condueix gradualment a una anàlisi global.

Hi va haver tres fases: una fase preparatòria que va incloure l'establiment de l'abast, la revisió de documents i entrevistes dirigides (1), una fase d'estudi de camp i de recollida de dades en profunditat (2), i una fase d'anàlisi de dades, redacció de l'informe i presentació de resultats (3).

Anàlisi de dades de fonts secundàries

L'avaluador va utilitzar el marc lògic del projecte per analitzar els indicadors de rendiment en relació amb la lògica d'intervenció del projecte: l'anàlisi de certs indicadors de resultats disponibles es va utilitzar per respondre a preguntes avaluatives relatives a l'eficàcia, mentre que l'anàlisi de l'indicador objectiu es va utilitzar per respondre a preguntes avaluatives relatives a l'impacte. Els indicadors es van analitzar a nivell consolidat del projecte i l'anàlisi dels factors que determinen els resultats es va dur a terme utilitzant els mètodes qualitius emprats durant la missió de camp.

Es van consultar altres documents en relació amb la formulació de la intervenció, el pressupost i el nivell de despesa, així com l'avaluació realitzada durant la primera fase. La llista de documents és la següent:

Documents	Comprova t
Documents del projecte	
Nota conceptual	✓
Pressupost	✓
Marc lògic	✓
Equip del projecte	✓
Informes d'avançament	
Informes intermedis (trimestrals 1 i 2)	✓
Informe final	✓
Informe financer final	✓
Acta de la reunió de 100% Mums	✓
Seguiment i Avaluació	
Informe de seguiment de camp	✓
Informe d'avaluació del projecte de la fase I	✓
Base de dades d'empreses	✓
Seguiment de l'itinerari del beneficiari	✓
Manual de l'instructor de la metodologia SELFEE.	✓
Comunicació del projecte	
Informe de campanya publicitària	✓

L'anàlisi de les dades de fonts primàries es va basar en mètodes d'enquesta qualitativa:

• **Entrevistes individuals** amb les persones directament implicades en la implementació, és a dir, els gestors i els empleats de 100% Mamans o del consorci.

• **Entrevistes individuals i, de vegades, en grup** amb les parts interessades que no estan directament implicades en la implementació del projecte, però la posició de les quals en el sector de l'ocupació juvenil al Marroc pot aportar informació rellevant sobre l'èxit del projecte: associacions i socis tècnics i financers (PTF).

• **Grups de discussió** amb beneficiàries directes, és a dir, dones vulnerables a les quals va dirigit i que participen en les activitats del projecte.

Els detalls de les activitats realitzades i dels grups destinataris es poden consultar a la taula següent (programa detallat a l'annex):

	Persones i grups implicats
Entrevistes individuals	- Equip de gestió de projectes: Director, Cap de la divisió DFI, Tècnic d'integració professional, Instructor de cuina, Gestor administratiu i financer, Cap de la divisió social - Junta Directiva de l'Associació: President - Socis del projecte: Empreses - Socio tècnic: Xarxa de Consum Solidari
Entrevistes en grup	Associacions sòcies (Associació AMNA), socis tècnics i financers (Fundació DROSOS, Frieda—una organització feminista compromesa amb la pau).
Grups de discussió	- Dones marroquines que van participar en el projecte - Dones migrants que van participar en el projecte - Dones marroquines que no van participar en el projecte - Dones migrants que no van participar en el projecte
Observació	Tallers de formació en cuina.

D) LIMITACIONS

Diverses limitacions van afectar la recollida i l'ús de dades, la qual cosa va limitar la exhaustivitat i la precisió de l'avaluació:

- La dificultat, si no la impossibilitat, de referir-se a informes escrits que documentin els efectes qualitatius del projecte, fet que va fer que les conclusions es basessin en dades recollides sobre el terreny i en una triangulació limitada.
- La inconsistència de certes dades quantitatives i la heterogeneïtat del seguiment de certa informació.
- El nombre de beneficiaris que van participar en certs grups de discussió durant la fase de recollida de dades de l'avaluació va ser limitat, malgrat els esforços per adaptar i organitzar els grups de discussió abans del període del Ramadà.
- El nombre d'empreses contactades i amb les quals es va reunir com a part de l'avaluació va continuar sent limitat.
- Va ser impossible reunir-se amb dones que havien abandonat el procés de suport.

A causa d'aquestes diverses limitacions, les conclusions detallades en aquest informe poden ser incompletes. No obstant això, continuen sent molt sòlides a la llum de les dades recollides.

A) RESPECTE A LA RELEVÀNCIA I LA COHERÈNCIA DEL PROJECTE

La rellevància del projecte s'entén com l'adequació del projecte a les necessitats dels beneficiaris. Aquesta secció proporciona una descripció de la sol·licitud i avalua els recursos disponibles per a l'equip del projecte per identificar i analitzar les necessitats. La coherència s'entén com la manera en què el projecte s'integra en el seu context, particularment amb altres actors del mateix sector (formació professional, dones).

QE1: En quina mesura els objectius del projecte estan formulats d'acord amb les necessitats i expectatives dels beneficiaris del projecte, ja siguin socis directes o beneficiaris finals (mares solteres marroquines i migrants)?

1. RELEVÀNCIA CONFIRMADA DES DEL PUNT DE VISTA DE LA Lògica D'INTERVENCIÓ

L'anàlisi documental i l'estudi de camp confirmen que el disseny del projecte es va basar en una investigació preliminar sòlida, que es va fonamentar tant en una revisió de la bibliografia com en una avaluació de les necessitats i els mètodes de les organitzacions sòcies.

- Els socis es van basar principalment en dades secundàries de fonts institucionals relacionades amb la formació, la inserció professional (FIP) i l'ocupació de dones vulnerables.
- L'associació 100% Mamans té una experiència reconeguda, adquirida des del 2006, i un coneixement profund de les necessitats de suport socioprofessional de les mares solteres.
- El disseny del projecte també es va basar en les lliçons apreses de l'avaluació externa i la capitalització interna de les accions de la primera fase.

Aquesta segona fase és, per tant, una continuació lògica, que incorpora les lliçons apreses anteriorment i una comprensió profunda dels mecanismes per a l'apoderament econòmic de les dones vulnerables, tant a escala nacional com a escala de la ciutat on s'està implementant el projecte (Tànger).

Com a part d'aquesta avaluació, l'anàlisi documental i les entrevistes amb les principals parts interessades del projecte van permetre reconstruir la teoria del canvi del projecte en enllaçar la lògica d'intervenció amb les realitats a transformar i els canvis desitjats, tal com es mostra en el diagrama següent:

LÒGICA D'INTERVENCIÓ DEL PROJECTE

PROBLEMA 1

Poc accés a l'ocupació per a dones vulnerables

PROBLEMA 2

Oportunitats socioprofessionals dones vulnerables amb recursos limitats

PROBLEMA 3

Manca de consciència sobre la igualtat i els drets de les dones



CANVI DESITJAT

Apoderament socioeconòmic de dones vulnerables a la ciutat de Tànger

CANVI DESITJAT

Major consciència dels drets i de la igualtat de gènere

IMPACTE DESITJAT

Millora de la justícia de gènere al Marroc

2. CAPACITAT LIMITADA PER TENIR EN COMPTE LES NECESSITATS DELS BENEFICIARIS

La rellevància del projecte es veu limitada per l'absència d'un sistema d'informació centralitzat sobre els beneficiaris dels serveis de l'associació i per l'absència de pràctiques formalitzades de coordinació i presa de decisions entre la divisió social i la divisió de DFI.

L'avaluador va observar que es van entrevistar les beneficiàries en arribar per tal de compilar un expedient individual que contenia informació personal sobre la situació familiar, social, econòmica i de salut de cadascuna. L'objectiu d'aquest expedient és facilitar l'atenció i el seguiment que proporcionen els equips de l'associació. Tanmateix, les dades d'aquesta entrevista inicial no s'envien de manera sistemàtica a la unitat DFI, i en aquesta fase no es fa cap preselecció: totes les dones són derivades automàticament a la unitat DFI, sense tenir en compte realment les seves situacions específiques (socials, psicològiques, etc.).

El disseny de les activitats i del projecte no es basa en una anàlisi dels perfils i les necessitats dels beneficiaris. Per tant, l'estratègia d'intervenció sembla estandarditzada, responen a necessitats sistèmiques identificades:

- Tant en el component de formació com en el de suport professional, els perfils socioeconòmics i els contextos culturals de les dones en què es desenvolupen podrien tenir-se més en compte des de la fase de disseny del projecte o guiar-ne els ajustaments: Les necessitats d'una dona embarassada difereixen de les d'una mare d'un o més fills, i les expectatives d'una dona subsahariana no són necessàriament les mateixes que les d'una dona marroquina. Aquesta estandardització minva la rellevància i l'eficàcia del suport, limitant les possibilitats d'adaptar els itineraris a les realitats que viuen les dones vulnerables.

- La recollida d'aquests dades en una fase inicial també permet identificar una situació de partida, a partir de la qual es pot fer un seguiment i un ajust de la intervenció.

Si l'anàlisi de la demanda és limitada, el mateix s'aplica a l'anàlisi de l'oferta. Això és encara més important atès que l'associació proporciona orientacions per satisfer les necessitats dels beneficiaris.

Pel que fa al component de Formació i Integració Professional en particular, no hi havia cap prova d'investigació en curs sobre noves ocupacions amb demanda al mercat laboral ni d'anàlisi de l'oferta formativa existent (pel que fa al contingut, la durada i els mètodes utilitzats), especialment amb la finalitat d'evitar duplicacions i cercar complementarietats.

QE2: En quina mesura els objectius del projecte són coherents amb les directrius nacionals del Marroc per a la integració socioprofessional?

En cobrir els diversos aspectes de l'apoderament econòmic de les dones, incloent-hi la FIP i l'emprenedoria, el projecte és altament coherent amb les polítiques públiques nacionals del Marroc.

- El govern marroquí ha llançat una Estratègia Nacional d'Ocupació (2015-2025) destinada a abordar aquests reptes a través d'un nou enfocament que va més enllà de les polítiques actives d'ocupació: l'objectiu de l'estratègia és generar una creació d'ocupació suficient i d'alta qualitat, especialment per als joves, i corregir les desigualtats de gènere i regionals. L'ocupació esdevé, per tant, una responsabilitat transversal que implica tot el govern i no només el Ministeri d'Ocupació. Sobretot, aquesta estratègia posa un èmfasi particular en l'ocupació assalariada en referir-se a l'ocupació com un dret i esmentar el concepte de treball decent a través de la necessitat d'estendre la protecció social relacionada amb l'ocupació.

- Basant-se en aquesta estratègia, s'han definit plans nacionals de promoció de l'ocupació —anomenats «Moumkin»—, el primer dels quals cobreix el període 2017-2021 i el segon, el 2021-2025. Aquests plans nacionals s'estructuren al voltant d'un enfocament de l'oferta: donar suport a la creació d'ocupació mitjançant el suport a la inversió, enfortint les cadenes de valor, millorant el finançament empresarial, donant suport i finançant les microempreses i l'emprenedoria – però també un enfocament basat en la demanda – millorant l'ajust entre la formació i les necessitats de competències, enfortint l'ocupabilitat, tenint en compte els més vulnerables i promovent la innovació.

- Aquest marc de polítiques públiques per a l'ocupació en general i l'ocupació juvenil en particular es va reforçar recentment el 2021 amb el Nou Model de Desenvolupament, que ara guia l'estratègia d'intervenció política del govern marroquí. Tot i que «ocupació» (eix 1), «capital humà» (eix 2), «la inclusió» (eix 3) i «els territoris» (eix 4) continuen sent el nucli d'aquesta estratègia, però aquesta emfatitza «la convergència de les polítiques públiques» i «les funcions de direcció estratègica, seguiment i gestió del canvi».

Com a part d'aquestes polítiques públiques, les institucions públiques marroquines, les organitzacions de la societat civil i les institucions de microfinançament han desenvolupat una àmplia gamma de programes amb els quals aquest projecte és altament coherent, no només en termes de complementarietat sinó també en termes dels ponts que el projecte és capaç de construir.

- ANAPEC i OFPPT són els principals serveis públics de formació. L'associació està vinculada a l'ANAPEC.

- Entraide Nationale (programa Taehil) i, més recentment, l'INDH són organismes semipúblics que també tenen programes de FIP i de suport a l'emprenedoria, però aquests van dirigits als més desfavorits.

- Pel que fa al finançament de projectes emprenedors, el programa governamental Intelaka, llançat el 2019, ofereix finançament mitjançant préstecs d'interès reduït per a microempreses i caps de projecte amb menys de cinc anys d'experiència i una facturació màxima de 10 milions de MAD. El programa Forsa, el 2022, té com a objectiu ser més orientat socialment, amb finançament en forma de préstec sense interessos de fins a 100.000 MAD, que inclou una subvenció de fins a 10.000 MAD. A més del finançament, el programa també ofereix suport, incloent-hi formació d'e-learning per a tots els projectes seleccionats i un període d'incubació de 2,5 mesos per als projectes més prometedors, mitjançant la mobilització d'incubadores regionals.

Tanmateix, cal destacar que les mares solteres no són un col·lectiu prioritari per a aquests programes nacionals. A més, les necessitats específiques de les dones – especialment les que tenen fills – encara es tenen en gran mesura en compte en el disseny i la implementació d'aquests plans. Aquesta manca d'adaptació limita la veritable accessibilitat i efectivitat d'aquestes polítiques per a les dones més vulnerables. Així doncs, el projecte cobreix una bretxa oferint un suport dirigit i integrat, però es beneficiaria de reforçar les sinergies amb els sistemes públics existents, alhora que defensa un major reconeixement de les diferents necessitats de les dones, en funció de la seva situació familiar, social i econòmica.

QE3/QE4: En quina mesura són els objectius del projecte coherents amb les estratègies de Xarxa al Marroc i amb les estratègies dels socis tècnics i financers implicats en l'àmbit de la formació i la integració professional de les dones al Marroc?

Hi ha un alt grau de coherència entre els objectius del projecte i l'estratègia de Xarxa de Consum Solidari al Marroc, especialment pel que fa al suport a les dones en situació de vulnerabilitat i a la lluita contra la violència de gènere. El projecte complementa i reforça les àrees d'intervenció que dona suport la Xarxa, com a part d'un enfocament comú per defensar els drets, l'apoderament i la justícia social. Aquesta coordinació crea un sistema d'acció integrat i rellevant, que consolida els esforços sobre el terreny i alhora garanteix la continuïtat estratègica entre les diverses iniciatives que s'implementen.



ALTRES PTF ESTAN DESENVOLUPANT PROGRAMES FIP PERA DONES:

SUPORT A LES INICIATIVES PÚBLIQUES DE LA FIP:

Diversos socis tècnics i financers donen suport als esforços del Marroc per enfortir els esquemes de formació pública i d'integració professional, amb un enfocament creixent en la inclusió de les dones.

La Unió Europea juga un paper clau en aquest àmbit, especialment a través del suport pressupostari de 60 milions d'euros entre el 2016 i el 2021, destinat a donar suport a la reforma del sector de la formació professional. Aquest suport també forma part del programa SABIL, implementat en col·laboració amb l'Agència Francesa de Desenvolupament (AFD), que té com a objectiu millorar l'accés, la qualitat i la rellevància de la formació professional per a tothom, integrant una perspectiva de gènere en les polítiques de formació.

Al mateix temps, els programes regionals i sectorials, amb el suport de la GIZ, el Banc Mundial i l'USAID, ajuden a enfortir les capacitats dels actors públics com l'ANAPEC i els centres de formació, alhora que incorporen mesures específiques per facilitar l'accés de les dones a l'ocupació, l'emprenedoria i l'autoocupació, especialment a les zones rurals i per a les dones joves sense qualificacions.

EN MATÈRIA DE SUPORT MIXT ALS MECANISMES PÚBLICS I PRIVATS DEL FIP:

El programa FORSATY, implementat per USAID des del 2012, té com a objectiu millorar la integració socioeconòmica dels joves vulnerables a les regions del nord del Marroc, especialment a Tànger-Tetouan, Fnideq i Alhucema. Tot i que està dirigit a la joventut en general, el programa presta una atenció especial a les dones joves, que sovint s'enfronten a una triple exclusió: econòmica, social i de gènere.

SUPORT A LES INICIATIVES FIP IMPLANTADES PER LA SOCIETAT CIVIL:

- La Fundació DROSOS és una fundació privada suïssa que opera al Marroc com un dels actors clau en el suport a la societat civil, proporcionant finançament estructural que va més enllà de la lògica de projecte, així com serveis no financers per enfortir les capacitats organitzatives.

La inclusió social i econòmica és una prioritat estratègica per a la Fundació DROSOS, que busca facilitar l'accés a l'ocupació dels joves i de les dones. Amb aquest objectiu, aborda diversos obstacles – personals, tècnics o socials – mitjançant un enfocament integral que implica els beneficiaris i les seves comunitats.

La fundació dona suport a avui, a , a diverses iniciatives i a a , al Marroc, a i a , a l'àrea de la integració socioprofessional de les dones, contribuint així al seu apoderament sostenible i reduint les desigualtats en l'accés a l'ocupació.

- Frieda, una organització feminista compromesa amb la pau, treballa per promoure la inclusió socioeconòmica dels joves i de les dones oferint suport a llarg termini als actors de la societat civil. Aquest suport inclou el desenvolupament de capacitats a diversos nivells: tècnic (seguiment i avaluació, gestió financera) i temàtic, especialment en relació amb la lluita contra la violència de gènere.

A la vista de les intervencions del PTF al Marroc, es pot dir que els objectius del projecte són perfectament coherents amb els principals eixos del FIP. El projecte complementa altres programes en centrar-se en una regió que no cobreixen altres PTF.

QE5: En quina mesura tenen en compte les qüestions de gènere els objectius del projecte?

El projecte té en compte les qüestions de gènere, ja que s'adreça exclusivament a dones en situació de vulnerabilitat, en col·laboració amb l'associació 100% Mamans. Té com a objectiu directe enfortir l'apoderament econòmic i social de les dones, especialment de les mares solteres i de les dones migrants.

També inclou un component de sensibilització i defensa, que ajuda a canviar actituds i promoure els drets de les dones en la societat.

No obstant això, malgrat aquest enfocament clar, encara hi ha marge de millora en certes àrees:

- No hi ha cap sistema informàtic per fer el seguiment dels perfils de les beneficiàries, la qual cosa limita la capacitat d'adaptar les accions a les necessitats específiques de les dones que reben suport.
- El projecte també podria incorporar indicadors sensibles al gènere per supervisar millor els efectes del suport en l'apoderament de les dones.

3) RESPECTE A L'EFICÀCIA DEL PROJECTE

☒ L'anàlisi de l'eficàcia del projecte se centra principalment en la seva capacitat d'implementació, verificant si els assoliments són coherents amb les expectatives. En aquest sentit, aquesta secció té com a objectiu analitzar amb més precisió els resultats esperats relacionats amb els objectius específics que constitueixen la lògica d'intervenció. Per tant, tenim en compte la capacitat operativa dels equips, en particular les seves capacitats de planificació i execució, en relació amb el compliment del calendari, així com la seva capacitat d'adaptar-se a qualsevol esdeveniment imprevist.

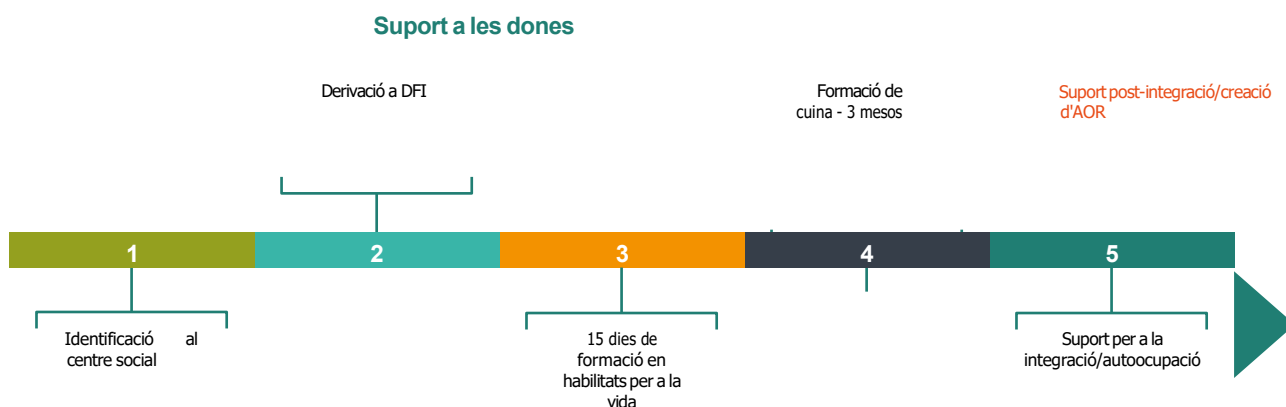
QE6: En quina mesura s'han assolit els resultats del projecte?

1. EN TERMES D'OBJECTIU 1: CONTRIBUIR AL'AUGMENT OPORTUNITATS SOCIOPROFSSIONALS PER A 100 MARE SOLTERES I ALTRES DONES VULNERABLES A LA CIUTAT DE TÀNGER

Com a recordatori, els resultats esperats són: [Taula de resultats i activitats del projecte](#)

Resultat	Activitat
R.1: Augment de les capacitats personals i tècniques de les dones vulnerables	A1.1. Identificació de 100 dones vulnerables (mares solteres, mares migrants i treballadores sexuals) a la ciutat de Tànger A1.2. Enfortiment de les competències transferibles (habilitats per a la vida) i definició de projectes professionals mitjançant la metodologia SELFEE. A1.3. Formació en càtering (cuina, rebosteria, servei d'habitacions) a l'Atelier Traiteur Solidaire A1.4. Sensibilització sobre el lideratge entre dones vulnerables
R.2: Suport per a dones vulnerables proporcionat	A2.1. Integració professional de dones formades en hostaleria amb seguiment postinserció A2.2. Suport a 20 dones vulnerables en la creació dels seus propis projectes empresarials
R.3: Implementació d'accions de sensibilització i de defensa política per garantir la sostenibilitat del projecte	A3.1. Reunions bilaterals amb agents públics i privats per establir col·laboracions A3.2. Organització d'un Fòrum d'Ocupació amb els agents econòmics de Tànger A3.3. Sensibilització de les mares treballadores sobre les condicions laborals i els drets de les dones A3.4. Teatre fòrum amb les beneficiàries A3.5. Creació de sis podcasts sobre ocupació i els problemes que afronten les mares solteres

1.1 SUPORT PER A LES DONES.



1.2 BENEFICIÀRIES DIRECTES DEL PROJECTE:

Dues categories de dones es beneficien d'aquest suport:

- Dones marroquines que són mares solteres amb un o més fills a càrrec, caracteritzades per un nivell d'educació molt baix o fins i tot analfabetisme.
- Dones subsaharianes que són mares solteres, també amb un o més fills a càrrec. El seu nivell d'educació varia des de baix fins a universitari, i poden tenir o no papers legals.

Aquesta diferència en el públic objectiu requereix un esforç particular per part de l'associació per adaptar el procés de suport.

1.3 NIVELL D'ASSOLIMENT DE RESULTATS

L'anàlisi es basa en dades del període de l'1 de gener de 2024 al 31 de gener de 2025, recollides de dos informes trimestrals i de l'informe final del projecte redactat per l'associació 100% Mamans.

R.1 AMPLIACIÓ DE CAPACITATS PERSONALS I TÈCNIQUES DE DONES VULNERABLES

A1.1. Identificació de 100 dones vulnerables (mares solteres, mares migrants i treballadores sexuals) a la ciutat de Tànger

- Es van identificar i acollir al centre DFI 123 dones, incloent-hi 43 dones subsaharianes, superant l'objectiu inicial de 100 dones en un 123 %.
- Assoliment molt satisfactori. Aquest resultat supera l'objectiu inicial de 100 dones, la qual cosa demostra la implementació reeixida de les accions relacionades amb aquest resultat. Confirma la qualitat de la feina realitzada en la identificació i la mobilització de dones.
- En aquesta fase no s'han especificat indicadors qualitius, la qual cosa limita la possibilitat d'avaluar la qualitat de l'orientació proporcionada. Aquest punt s'explorarà més a fons en l'anàlisi dels altres resultats del projecte.

A 1.2. Enfortiment de les competències transversals (habilitats per a la vida) i definició de plans de carrera mitjançant la metodologia SELFEE (eines socioemocionals i digitals per a la recerca de feina)

- 93 dones van assistir a les sessions de desenvolupament personal, incloent-hi 32 dones subsaharianes (34 %).
- No es van especificar indicadors quantitatius per avaluar el nivell d'assoliment. No obstant això, és important esmentar que aquesta activitat té un impacte molt significatiu en les beneficiàries.
- No es pot garantir que la metodologia SELFEE s'estigui seguint completament en aquest procés de desenvolupament de competències.
- Les sessions de desenvolupament personal es consideren un palanca per a la realització personal de les dones ateses: la participació de 93 dones en tallers de desenvolupament personal, un terç de les quals són dones subsaharianes, demostra un gran interès per aquest espai d'expressió, apoderament i valorització de les experiències personals.
- Els comentaris de les dones entrevistades mostren l'impacte profundament positiu de les sessions d'habilitats per a la vida en el seu equilibri emocional i la seva confiança en si mateixes: aquestes sessions han permès a les dones sortir de l'aïllament, recuperar la confiança i atrevir-se a emprendre un procés de canvi.

Un impacte tangible en l'autoconfiança i l'autoestima: l'anàlisi dels testimonis recollits com a part de l'avaluació mostra que els tallers d'habilitats per a la vida van tenir un paper decisiu en la transformació de les trajectòries individuals. Moltes dones van expressar una motivació renovada, una millor comprensió de les seves fortaleces i una sensació de legitimitat va redescobrir per a considerar un projecte professional

Suport psicosocial essencial però encara informal: el suport emocional, sovint proporcionat de manera espontània pels equips, es considera un pilar fonamental del programa. Aborda les vulnerabilitats psicosocials agreujades per la precarietat i contribueix directament a l'estabilitat i al compromís dels beneficiaris amb el projecte. Aquest suport es beneficiaria de ser més estructurat i reconegut com un component central del procés d'integració.

"Vaig viure amb un trauma durant molt de temps, pensant que mai no el podria superar. La meua arribada a 100% Mamans va marcar un punt d'inflexió. Gràcies a les oportunitats d'expressió que se'ns donen, he pogut redescobrir gradualment una forma d'harmonia interior."

Testimoni d'una beneficiària del projecte de dones subsaharianes

1.3. Implementació de la formació en càtering (cuina, rebosteria i servei d'habitacions) a l'Atelier Traiteur Solidaire

- 42 dones van participar en la formació de càtering, incloent-hi 20 dones subsaharianes (47 %).
- No es van especificar indicadors quantitatius, la qual cosa dificulta el càlcul/anàlisi del nivell d'assoliment.
- L'interès per la cuina continua sent alt, però no rep prou suport: tot i que cuinar interessa a moltes dones, especialment com una habilitat valuosa i familiar des del punt de vista cultural, la participació en la formació continua sent baixa. Això es podria explicar per una manca de coneixement de les oportunitats laborals reals o per una manca d'informació sobre les possibles trajectòries professionals després de la formació.
- Cal reforçar l'oferta de formació d'acord amb les limitacions socioeconòmiques: l'organització actual de la formació – pel que fa al ritme, la durada i la ubicació – no sempre permet una accessibilitat òptima per a les dones en situacions precàries. La necessitat d'ingressos immediats, la distància i/o la pressió social (els problemes familiars tenen una influència significativa en les trajectòries professionals de les dones) són obstacles importants per continuar i completar amb èxit els programes de formació. Un enfocament més flexible, que incorpori formats de formació curts i locals amb un suport social reforçat, podria abordar millor aquestes qüestions.
- Exploració d'alternatives gratificants i més adequades: l'anàlisi de les aspiracions de les participants i de les oportunitats locals suggereix que s'haurien de considerar altres sectors amb un gran potencial per a les dones, com ara la bellesa, l'artesanía o els serveis personals.

"Sempre he tingut passió per la cuina. En unir-me a l'associació, vaig poder aprendre coses noves. Tot i que avui dia treballo en un camp diferent, espero que algun dia pugui desenvolupar el meu propi projecte."

Testimoni d'una beneficiària del Projecte de Dones Marroquines

A 1.4. Sensibilització sobre el lideratge entre les dones en situació de vulnerabilitat

- 18 beneficiàries van participar en activitats a l'aire lliure dissenyades per promoure la dinàmica de grup.
- Com en les activitats anteriors, no s'han especificat indicadors quantitatius per avaluar el nivell d'assoliment.
- La participació en activitats externes ofereix l'oportunitat de sortir del marc habitual, obrir nous horitzons i reforçar l'autoconfiança.
- Aquest tipus d'activitat es beneficiaria de formar part d'un enfocament més estructurat, amb objectius educatius clars (oratòria, gestió de grups, assertivitat, etc.) i eines de seguiment qualitatives (gràfics d'autoavaluació, retroalimentació, etc.).

R.2: Suport socioprofessional per a dones vulnerables formades

A 2.1. Integració professional de dones en situació de vulnerabilitat formades en hostaleria (amb un contracte de pràctiques remunerades o no remunerades o un contracte laboral) en el sector de la restauració/hostaleria a Tànger i el seu seguiment durant 6 mesos després de la inserció.

- Vuit dones es van integrar professionalment durant aquest any.
- Com en activitats anteriors, no s'han definit indicadors quantitius per avaluar el nivell d'assoliment. No obstant això, es poden establir certes correlacions que destaquen les troballes següents:
 - Vuit dones van ser col·locades en llocs de treball d'un total de 42 dones formades en cuina aquest any, la qual cosa representa una taxa de col·locació del 19%.
 - La divisió DFI ha registrat només 17 insercions laborals aquest any. Les insercions laborals en el sector de la restauració, aconseguides com a part del projecte, representen el 47 % de totes les insercions registrades per la divisió DFI.
 - Aquests resultats posen en qüestió l'adequació de l'oferta formativa de l'associació a les necessitats de les beneficiàries i a la realitat del mercat laboral.
 - Oportunitats laborals en el sector, però poc adequades als perfils de les dones ateses: el sector de la restauració ofereix oportunitats d'integració, en el context d'activitats formals o informals (restaurants, serveis de càtering, cuina a domicili). No obstant això, les condicions que s'ofereixen (horari laboral, desplaçaments, informalitat) sovint xoquen amb la realitat de la vida de les dones ateses, especialment les que tenen responsabilitats familiars.

2.2. Suport a 20 dones en situació de vulnerabilitat, formades per crear els seus propis projectes empresarials.

- L'oficina d'autoocupació va donar suport a 25 dones, incloent-hi 15 dones subsaharianes, en la posada en marxa dels seus projectes, la qual cosa representa una taxa d'èxit del 125 %.
- Es van finançar dotze projectes, vuit dels quals en l'àmbit de la cuina (66,66 %).
- Un resultat molt satisfactori. Aquest rendiment supera l'objectiu inicial de 20 dones, la qual cosa demostra la correcta execució d'aquesta activitat. Confirma l'interès de les dones per l'autoocupació en general com a mitjà per complementar els seus ingressos bàsics.
- Dels 12 projectes finançats, vuit són del sector de la restauració. Això reflecteix una connexió entre les competències adquirides en la formació i les aspiracions de les beneficiàries, però també una tendència a gravitar cap a activitats que es perceben com a accessibles, ràpidament mobilitzables i compatibles amb les responsabilitats domèstiques.
- L'anàlisi qualitativa dels perfils de les dones ateses indica que l'autoocupació rarament és una activitat única. La majoria de dones combinen aquests projectes de generació d'ingressos amb altres formes d'activitats o ocupacions formals o informals.
- Finalment, seria adient desenvolupar una ruta de suport estructurada i a mida, tenint en compte les necessitats específiques de les dones en situació de vulnerabilitat i les diferents etapes de suport.

L'equip em va donar suport des del primer moment, molt més del que m'hauria pogut imaginar. No pensava que rebria un suport tan proper. Fins i tot em van ajudar a comprar equipament perquè pogués engegar el meu negoci.

Testimoni d'un beneficiari del projecte

R.3: Implementació d'accions de sensibilització i de defensa política per garantir la sostenibilitat del projecte

A 3.1. Celebrar reunions bilaterals amb actors privats i públics que promouen l'ocupació per establir col·laboracions futures.

- 48 empreses privades van ser conscienciades (50% del sector de la restauració)
- La celebració de reunions bilaterals amb 48 empreses privades, el 50 % de les quals pertanyen al sector de la restauració, representa un pas endavant significatiu en la implementació del component de defensa d'interessos del projecte. Aquesta acció ha permès iniciar un diàleg directe amb els actors econòmics locals sobre qüestions relacionades amb la integració professional de les dones en situació de vulnerabilitat.
- La forta representació del sector de la restauració confirma la rellevància d'aquest sector dins del projecte, alhora que destaca una certa concentració d'oportunitats en aquest àmbit. No obstant això, aquesta dinàmica es podria estendre a altres sectors amb potencial, per tal de diversificar les oportunitats professionals i ampliar les perspectives d'ocupació o col·laboració per als beneficiaris.
- Tot i que aquesta conscienciació és un primer pas important, es veuria reforçada si es desenvolupés més a través d'aliances formalitzades i compromisos concrets de les empreses objectiu (pràctiques, mentoria, compres solidàries, contractacions, etc.).
- Finalment, aquesta acció posiciona l'associació com un actor creïble en diàleg amb les empreses locals i com un catalitzador de sinergies entre el sector voluntari, les autoritats públiques i el sector privat. Així, proporciona una base sòlida per estructurar una defensa regional més àmplia per a la integració socioprofessional de les dones vulnerables a la ciutat de Tànger. Cal destacar que 100% Mamans és membre de l'aliança d'associacions pels drets de les mares solteres i els seus fills al Marroc.

3.2. Organització d'una fira d'ocupació amb clients de diversos sectors econòmics de la ciutat de Tànger (persones, institucions, associacions i empreses)

- Es va organitzar una reunió titulada "Quines són les perspectives per a la inclusió socioeconòmica de les dones en situació de vulnerabilitat?"
- L'acció inicialment planificada consistia a organitzar un Fòrum d'Ocupació que reunís clients de diferents sectors econòmics de la ciutat de Tànger (empreses, institucions, associacions, particulars). L'objectiu d'aquesta acció era doble:
 - crear oportunitats concretes d'integració o col·laboració per als beneficiaris (reunions amb contractadors, identificació d'ofertes, associacions);
 - enfortir els vincles entre els actors econòmics locals i el projecte.
- La reunió organitzada, titulada «Quines perspectives per a la inclusió socioeconòmica de les dones en situació de vulnerabilitat?», va assolir parcialment aquests objectius:
 - va promoure la conscienciació i la mobilització de múltiples agents implicats al voltant de les qüestions de la inclusió socioeconòmica de les dones vulnerables,
 - va ajudar a donar més visibilitat al projecte entre els socis econòmics i institucionals.
 - Va permetre iniciar un diàleg estructurat sobre els obstacles i les palanques per a la integració de les dones, que alimenta la defensa dels seus drets.
 - Tanmateix, aquesta reunió no va proporcionar un marc directe per connectar les beneficiàries amb possibles ocupadors o clients.

3.3. Sensibilitzar les mares treballadores per tal d'influir en les condicions laborals i els drets de les dones en el món laboral

- 56 dones van participar en sessions de sensibilització sobre el dret a la feina
- La participació de 56 dones en sessions de conscienciació sobre el dret a la feina reflecteix una mobilització positiva en aquesta qüestió, que és essencial per a l'apoderament i la justícia social. Aquesta acció va permetre a les dones, especialment a les que tenen feina, entendre millor els seus drets, identificar situacions de manca de compliment o d'abús, i enfortir la seva capacitat per afirmar-se en el seu entorn professional.
- Cal destacar que, en alguns casos, aquesta consciència pot tenir efectes contraproductius si no va acompanyada del suport adequat. Algunes dones, en expressar les seves demandes o el seu desacord amb certes pràctiques de manera més oberta, es poden trobar aïllades, incompreses o fins i tot acomiadades de la seva feina. Això subratlla la importància d'un suport addicional en conductes professionals, gestió de conflictes, etc.

Estem tan compromesos amb aquesta causa que de vegades transmetem tot el que hem après al llarg de diversos anys a una dona vulnerable d'una sola vegada, sense tenir sempre en compte el seu nivell de comprensió o el seu ritme d'aprenentatge. No obstant això, això de vegades pot ser contraproductiu, especialment en un entorn laboral com el nostre, on les realitats són complexes.

Comentaris de la secretària general de l'associació AMNA

3.4. Creació i representació pública de Teatre Fòrum amb la participació dels titulars dels drets.

- Activitat completada: les dones van participar en la creació i l'espectacle d'una obra de teatre.
- La participació de les dones en la creació i representació d'un Teatre Fòrum és un gran èxit a nivell emocional, educatiu i cívic. Aquesta activitat va proporcionar un espai perquè les dones beneficiàries s'expressessin, permetent-los representar les seves experiències, preguntes i lluites, alhora que arribaven a un públic més ampli mitjançant una representació pública.
- Aquesta acció també té una rellevància social i política: és una eina per a la conscienciació del públic, dels socis i dels responsables de la presa de decisions, posant en relleu les qüestions relacionades amb la inclusió socioeconòmica de les dones en situació de vulnerabilitat. Així, contribueix a l'aspecte de defensa dels drets del projecte d'una manera viva, tangible i participativa.
- Finalment, aquesta activitat promou la cohesió i la solidaritat entre les dones creant un marc col·lectiu per a l'escolta, el suport mutu i la creació conjunta, cosa que sovint manca en la seva vida quotidiana.

El Teatre Fòrum destaca per la seva capacitat per animar la gent a alçar la veu, a guanyar confiança en si mateixa i a participar en la reflexió col·lectiva. En apropiar-se de les eines de la creació artística, els participants es converteixen en actors de les seves pròpies històries i enforteixen la seva capacitat per denunciar les injustícies, proposar alternatives i projectar-se en un paper actiu dins de la societat.

3.5. Creació de sis podcasts de ràdio (Podcast) sobre ocupació i les qüestions que afronten les mares solteres que troben feina

- Es van produir sis podcasts de ràdio que abordaven qüestions clau relacionades amb l'ocupació i les realitats que afronten les mares solteres en situacions de vulnerabilitat.

- 5.400 visualitzacions assolides després d'una campanya de patrocini

Aquesta acció va fer possible:

- La promoció de les veus de les dones, oferint un espai perquè beneficiàries sovint marginades s'expressin, destacant els seus recorreguts, reptes i estratègies de resiliència.

- Sensibilitzar i defensar: el format d'àudio permet arribar a un públic divers i fomentar la reflexió sobre la inclusió de les mares solteres en general i, en particular, en el món laboral.

- Un format innovador i accessible que augmenta la visibilitat del projecte i les qüestions que aborda, alhora que contribueix a una narrativa més inclusiva de les realitats que viuen les dones a les quals es dona suport.

Contingut reutilitzable: els podcasts es poden integrar en altres espais (tallers, esdeveniments, xarxes socials, cursos de formació), la qual cosa n'amplia la utilitat més enllà de la campanya inicial.

Pel que fa al seguiment i l'avaluació, s'han posat en marxa accions prometedores, però són difícils de mesurar amb precisió: el disseny del projecte se centra més en les activitats que en els resultats esperats, la qual cosa limita la claredat de la lògica d'intervenció i fa que l'avaluació de certs aspectes sigui més complexa. Hi ha una manca d'indicadors qualitius i quantitatius per mesurar els efectes produïts, així com una manca de claredat en els vincles causals entre les activitats implementades i els resultats esperats. A més, alguns resultats es formulen com a accions a dur a terme en lloc de canvis a fer.

3. D'ACORD AMB L'EFICIÈNCIA DEL PROJECTE

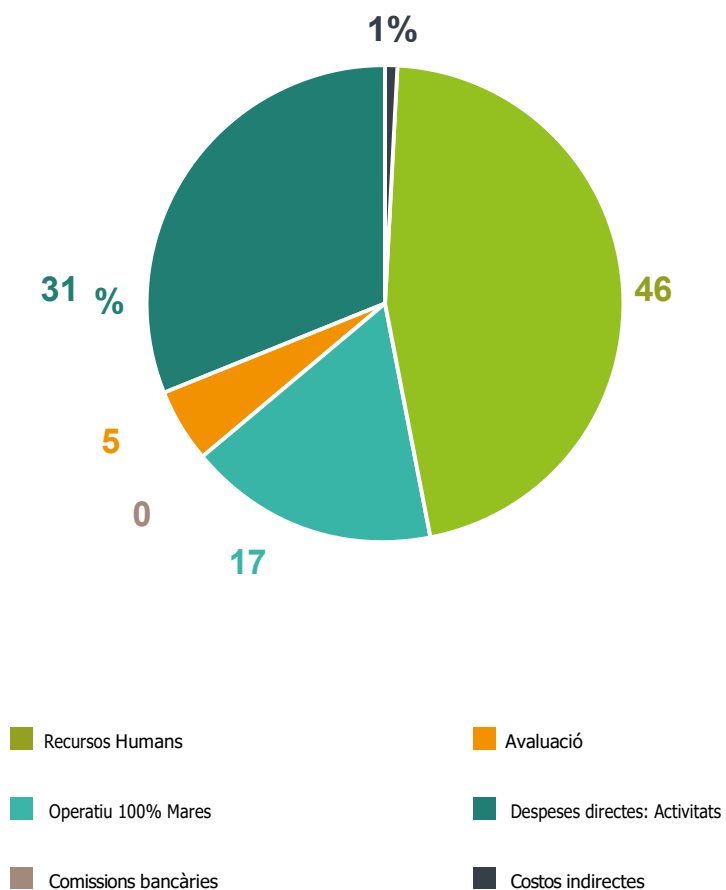
En aquesta secció, examinem si els recursos mobilitzats per dur a terme el projecte es van utilitzar de manera òptima. Es tracta d'una avaluació global de la implementació del projecte des del punt de vista dels recursos que es van utilitzar.

QE7: En quina mesura es van mobilitzar i utilitzar els recursos de manera òptima (pel que fa a la quantitat, el cost i el moment) per assolir els resultats?

A. UNA ESTRUCTURA COHERENT PER A L'ESTIMACIÓ TOTAL DEL PRESSUPOST ANUAL

El diagrama següent il·lustra una assignació pressupostària àmpliament equilibrada, amb una proporció significativa destinada a recursos humans (46 %), part de la qual es mobilitza directament per a la implementació d'activitats. Aquest concepte està cofinançat en gran part per l'associació 100% Mamans, la qual és un pal de suport important per a la sostenibilitat. Les despeses relacionades amb les activitats representen el 31% del pressupost total, la qual cosa reflecteix el fort enfocament operatiu del projecte.

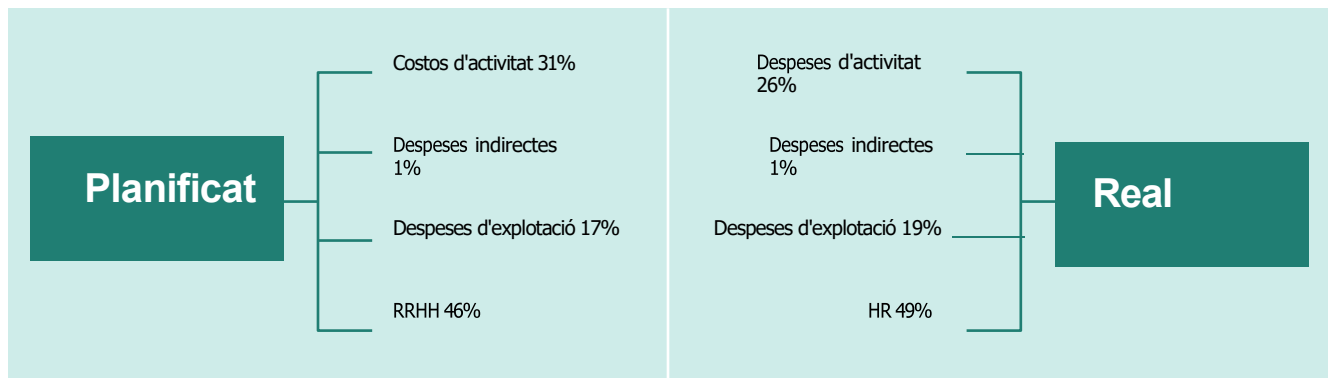
A més, els costos operatius de l'organització representen el 17% del pressupost.



B. UNA DISTRIBUCIÓ DE GASTOS AJUSTADA PERÒ CONSISTENT

L'estructura pressupostària real es manté en línia general amb les previsions, però cal destacar certes discrepàncies:

- **Recursos humans (RH):** la quota destinada a recursos humans va augmentar del 46 % al 49 %. Aquest lleuger augment es deu a una mobilització de personal superior a la prevista en resposta a la necessitat d'adaptació i reforç operatiu que es va trobar durant la implementació. Aquest desenvolupament és coherent amb la naturalesa del projecte, que està fortament centrat a donar suport als beneficiaris.
- **Despeses de funcionament:** les despeses de funcionament també van augmentar lleugerament (del 17% al 19%). Aquest augment es pot explicar per una subestimació inicial de certs costos relacionats amb les operacions de l'organització (p. ex., lloguer d'oficines).
- **Costos d'activitats:** una disminució dels costos assignats a les activitats, del 31 % previst al 26 % real. Aquesta disminució reflecteix una reubicació parcial de recursos cap a recursos humans i conceptes operatius. També es deu a certes limitacions trobades durant la implementació, en particular la no utilització de la línia pressupostària dedicada a beques, a causa de la insuficient participació de dones en el procés de formació, la qual cosa va fer que aquestes beques no s'atorguessin.
- **Despeses indirectes:** la quota es manté estable en un 1%, la qual cosa confirma una gestió rigorosa d'aquestes despeses.



Pressupost previst vs. real: execució globalment equilibrada

L'execució pressupostària es manté en general sota control, amb ajustos moderats entre els conceptes planificats i els reals. El lleuger augment dels recursos humans i de les despeses d'explotació va anar acompanyat d'una disminució relativa dels costos d'activitat. No obstant això, cal destacar que tots aquests ajustaments es van discutir i aprovar amb el soci del projecte Xraxra, d'acord amb un enfocament flexible adaptat a les realitats de la implementació sobre el terreny. Això demostra una gestió pressupostària reactiva i àgil.

C. UN EQUIP PETIT I COMPROMES, SOTA PRESSIÓ

La implementació del projecte depèn d'un equip petit però altament motivat. Tot i que el compromís i la motivació dels membres són innegables, les competències internes es podrien reforçar per fer front a la complexitat del projecte i a les diverses necessitats formatives i de suport de les dones beneficiàries. L'acumulació de responsabilitats crea una càrrega de treball elevada, que requereix una gestió rigorosa de les prioritats.

A més, la pressió generada pel sistema de seguiment d'indicadors de rendiment, tal com es requereix en els projectes de l'associació, es nota molt dins de l'equip. Aquesta pressió també és notable entre les beneficiàries, especialment quan els imperatius quantitatius tenen prioritat sobre el procés de suport. Aquest context pot socavar la dinàmica de suport socioeconòmic, que és el nucli de l'enfocament de l'associació.

La rotació de personal en llocs clau, com el de tècnic d'integració, afecta la continuïtat de la tasca de suport i limita la capacitat de prestar-lo com a part d'un enfocament de seguiment a llarg termini. Finalment, la participació de l'equip en diversos projectes que l'organització duu a terme simultàniament contribueix a augmentar aquesta pressió, reduint la disponibilitat i la concentració d'esforços en cada acció.

Per tant, cal invertir en el reforç de les capacitats internes, adaptar millor les eines de gestió a la realitat sobre el terreny i mantenir un equilibri entre els requisits de rendició de comptes i el suport que es presta a les dones beneficiàries del projecte.

D. UN SERVEI ADMINISTRATIU I FINANCER ÀGIL I EFICAC AL SERVICI DEL PROJECTE

El departament administratiu i financer de l'associació està ben organitzat i funciona d'acord amb procediments interns clars i precisos. La responsable administrativa i financera, amb una gran experiència, garanteix un seguiment pressupostari rigorós d'acord amb la normativa legal i els requisits dels socis del projecte. La seva experiència millora la transparència i la bona gestió del projecte.

Aquest departament també demostra flexibilitat, especialment a l'hora d'organitzar activitats urgents, amb la capacitat d'adaptar-se ràpidament a les necessitats del projecte, alhora que compleix els procediments de l'associació i dels seus socis.

4. D'ACORD AMB L'IMPACTE DEL PROJECTE

QE8: En quina mesura el projecte ha produït els efectes esperats i inesperats, tant positius com negatius?

En aquesta secció, explorem els efectes a mitjà i llarg termini sobre els beneficiaris, posant en relleu la qualitat i la sostenibilitat dels resultats assolits. L'avaluació dels efectes se centra en el nivell d'integració socioprofessional de les dones. És important destacar que l'avaluació d'impacte va més enllà de determinar simplement el desenvolupament socioeconòmic dels beneficiaris, considerat com a efectes directes, sinó que també té com a objectiu identificar els efectes indirectes, especialment aquells que els beneficiaris i el seu entorn immediat i indirecte han percebut o poden percebre més enllà de la integració socioeconòmica.

1. OCUPACIÓ

Les dades disponibles per a aquest projecte mostren resultats molt pobres pel que fa a la integració professional:

- Vuit dones es van integrar al mercat laboral durant aquest any en el sector de la restauració.
- En absència d'un indicador d'impacte clarament definit, no és possible avaluar objectivament el nivell d'assoliment d'aquest objectiu. No obstant això, tenint en compte un públic objectiu de 100 dones, aquesta xifra sembla relativament baixa i planteja dubtes sobre l'eficàcia del mecanisme d'integració posat en marxa.
- Una anàlisi més aprofundida de les barreres a la integració, les trajectòries professionals dels beneficiaris i les dinàmiques del mercat laboral en aquest sector seria necessària per entendre millor els factors que expliquen aquest resultat:
 - Algunes de les limitacions que ha trobat l'associació són factors estructurals estretament vinculats al context específic de la ciutat de Tànger. El teixit econòmic local es caracteritza per una certa inestabilitat, amb oportunitats laborals limitades per a les dones, especialment les que tenen fills. Aquesta situació es pot explicar tant per la forta competència en el mercat laboral com per la manca d'oportunitats econòmiques sostenibles en un entorn dominat per la feina estacional, especialment en els sectors del turisme i la restauració.
 - Altres dificultats pel que fa a la integració professional provenen de les limitacions de la lògica i els mètodes d'intervenció que l'associació aplica actualment. L'enfocament de vegades es manté massa centrat en l'oferta de formació, sense una articulació suficient amb les necessitats reals del mercat laboral o amb itineraris d'integració individualitzats. A més, la qüestió de la integració no sempre s'aborda de manera holística, tenint en compte totes les barreres socials, econòmiques i personals a què s'enfronten els beneficiaris.

1.1 EL PAPER COM A INTERMEDIARI AMB LES EMPRESES ENCARA S'HAD'ESTRUCTURAR

Una de les debilitats identificades en la implementació del projecte fa referència a la relació amb el teixit econòmic local, especialment pel que fa al paper de la intermediació amb les empreses:

- El procés d'integració professional encara es basa en gran mesura en un enfocament centrat en l'oferta, segons el qual s'acosten a les empreses al final dels cursos de formació per tal de trobar oportunitats laborals per als beneficiaris. Aquest enfocament limita les possibilitats d'alinejar els perfils dels formats amb les necessitats reals del mercat laboral.
- L'avaluador no va identificar cap avaluació econòmica prèvia del sector de la restauració, ni cap mapeig actualitzat dels principals ocupadors de la ciutat de Tànger. La manca d'una base de dades estructurada sobre els actors econòmics és un obstacle per al desenvolupament d'aliances estratègiques.
- Tot i que s'han dut a terme accions de sensibilització i de promoció amb les empreses, aquestes iniciatives es mantenen essencialment informatives i encara no han donat lloc a associacions sostenibles i co-construïdes.
- La comunicació amb els sectors econòmics continua sent limitada i poc estructurada, tot i que el mercat laboral és molt rígid, la qual cosa afecta especialment les dones. Per garantir un valor afegit real en el seu paper d'intermediària, l'associació ha de reforçar la seva capacitat per relacionar-se amb les empreses i anticipar-ne les necessitats.
- Malgrat certes iniciatives ad hoc, com l'organització de la reunió d'ocupació, l'estratègia de comunicació continua sent dispersa i té poca influència a mitjà termini.

1.2 COORDINACIÓ LIMITADA AMB L'ECOSISTEMA INSTITUCIONAL PER A LA INTEGRACIÓ PROFESSIONAL

Tot i que ANAPEC està identificada com a socia en el projecte, l'associació de socis continua sent limitada en abast i impacte. Els intercanvis se centren principalment en campanyes puntuals de conscienciació o informació, sense cap veritable co-construcció de rutes d'integració ni integració estructural entre els sistemes de l'associació i de l'agència.

La col·laboració no cobreix completament àrees estratègiques com la formació de competències, la validació de competències adquirides o la creació de ponts concrets amb els mecanismes de suport a l'ocupació pública. A més, no s'ha establert cap mecanisme per a l'intercanvi regular d'informació sobre l'evolució del mercat laboral o les competències sol·licitades, la qual cosa limita l'adaptabilitat de les vies ofertes.

Aquesta manca de col·laboració institucional es pot explicar en part per la naturalesa específica del públic objectiu del projecte – dones en situacions de gran vulnerabilitat, que sovint queden excloses dels programes d'integració tradicionals. Són principalment mares solteres i dones migrants, generalment amb poca formació, per a les quals els criteris d'admissibilitat dels programes públics constitueixen un obstacle important per accedir a serveis de suport i a l'ocupació.

1.3 REFORÇANT LA COORDINACIÓ ENTRE EL SUPORT SOCIAL I EL SUPORT PROFESSIONAL PER A UNA INTEGRACIÓ COHERENT CENTRADA EN LES NECESSITATS DE LES DONES

- L'anàlisi de les vies d'integració revela que els obstacles que troben els beneficiaris són nombrosos i interdependents: baixos nivells de qualificació, inestabilitat personal i familiar, inseguretat econòmica i discriminació per raó de gènere i d'estatut migratori. Aquests obstacles requereixen un enfocament de suport integral que enllaci de manera coherent les dues àrees d'actuació de l'associació: la social i la professional. No obstant això, els mecanismes actuals de coordinació entre aquestes dues àrees continuen sent imperfectes, la qual cosa limita la fluïdesa i la complementarietat de les intervencions. Cal enfortir la convergència dels objectius que persegueix cada servei mitjançant l'establiment de fòrums de consulta regulars, eines compartides i una visió comuna del procés de suport a les dones per a una millor integració socioprofessional.
- Posar els interessos de les dones al centre de les prioritats significa anar més enllà d'un enfocament d'intervenció compartimentat i construir un suport integrat, on el suport psicosocial i el suport a la integració professional es reforcin mútuament en la recerca del mateix objectiu: l'apoderament sostenible de les dones.

2. SUPORT AL'EMPRENENDORIA

Les dades disponibles del projecte mostren resultats satisfactoris pel que fa al suport a la creació d'AGR:

- *L'oficina d'autoocupació va donar suport a 25 dones, incloent-hi 15 dones subsaharianes, en la posada en marxa dels seus projectes, la qual cosa representa una taxa d'èxit del 125 %.*
- *Es van finançar 12 projectes, incloent-hi 8 projectes en l'àmbit de la cuina (66,66 %).*

FACTORS QUE PROMOUEN L'IMPACTE EN TERMES DE SUPORT A L'EMPRENENDORIA

A. EL SUPORT LOCAL S'HAD'ESTRUCTURAR I EL SUPORT MÈTODE S'HAD'ECREAR

Els testimonis recollits confirmen la qualitat del suport local ofert, tant durant com després de la fase de creació de l'empresa. Aquest suport individualitzat va permetre satisfer les necessitats específiques dels beneficiaris i enfortir la seva confiança en el seu camí emprenedor.

Tanmateix, tot i que l'enfocament és personalitzat, la manca d'un marc de suport estructurat de vegades limita la continuïtat i la coherència del suport prestat. Seria útil formalitzar un marc de suport comú, que incorporés etapes clau i eines compartides, tot mantenint la flexibilitat necessària.

A més, el desenvolupament de dinàmiques de suport entre iguals, especialment en forma de grups d'intercanvi o mentoria entre dones, podria ser un instrument addicional per enfortir les capacitats posteriors a la creació i fomentar l'aprenentatge col·lectiu.

B. Manca de suport financer directe al projecte, compensada per altres iniciatives de l'associació

La possibilitat de proporcionar suport financer als projectes de les dones a través d'altres mecanismes oferts per l'associació és un instrument important per enfortir l'impacte. Anima les beneficiàries a anar més enllà de la fase d'ideació i a fer realitat els seus projectes emprenedors, reduint els obstacles associats al finançament de l'arrencada. Aquest suport addicional augmenta la motivació de les dones i augmenta les possibilitats que les iniciatives posades en marxa siguin sostenibles.

3. SUPORT INTEGRAL I TALLERS D'HABILITATS VITALES PER A MILLORAR EL BENESTAR I L'AUTOESTIMA DE LES MARES SUPORTAT

El projecte es distingeix per la seva aproximació integral, que aborda les múltiples dimensions de la vulnerabilitat que experimenten les mares solteres al Marroc i a l'Àfrica subsahariana. A més del suport per a la inserció socioprofessional, l'associació mobilitza una àmplia gamma de serveis personalitzats: suport psicosocial, accés a la cura infantil, suport legal, suport mèdic, mediació familiar, etc.

Entre les eines més apreciades hi ha els tallers d'habilitats per a la vida que s'ofereixen com a part del projecte. Aquests mòduls, que se centren en el desenvolupament personal, la gestió emocional, la comunicació i l'autoconfiança, han tingut un impacte decisiu en les beneficiàries. Han permès a moltes dones conèixer-se millor, enfortir la seva autoestima i afrontar amb més tranquil·litat un camí cap a la integració o un projecte de generació d'ingressos.

Els testimonis recollits durant l'avaluació confirmen que aquests tallers, combinats amb un suport psicosocial atent i individualitzat, han estat una àncora essencial per a les beneficiàries. Mitjançant la seva atenció, disponibilitat i compromís, l'equip de 100% Mamans ha creat un clima de confiança propici per a la transformació personal.

"Els millors moments que vivim són els que passem als tallers d'habilitats per a la vida. Ens permeten deixar de banda els problemes quotidians i tornar a centrar-nos en nosaltres mateixes."

Testimoni d'una beneficiària - una dona de l'Àfrica subsahariana

5. D'ACORD AMB LA SOSTENIBILITAT

El criteri de sostenibilitat examina els factors que afavoreixen o dificulten els efectes a llarg termini del projecte. Se centra en el llarg termini i en el futur del projecte més enllà del període de finançament. Tenim en compte la sostenibilitat dels efectes sobre les dones a qui donem suport.

QE9: En quina mesura són sostenibles els efectes generats entre les dones?

En general, el projecte compta amb diversos factors que afavoreixen la sostenibilitat dels efectes generats entre les dones ateses:

- *L'existència d'una demanda forta i recurrent* de dones en situacions de vulnerabilitat, la qual cosa confirma la rellevància dels serveis oferts.
- *L'experiència i l'adaptabilitat de l'associació 100% Mamans*, que ha pogut capitalitzar la seva experiència en oferir un suport integral a les dones.
- *La presència d'una zona de recepció física identificada com un espai de recurs segur*, que ajuda a generar confiança i continuïtat en la relació de suport.
- *El boca a orella positiu entre les beneficiàries*, que reflecteix el valor percebut del suport: diverses dones recomanen activament els serveis de l'associació a les seves amigues i familiars.
- *La implicació activa d'algunes beneficiàries més enllà del programa formal*, especialment a través de la participació en altres activitats organitzades per l'associació o a la brigada que ofereix el servei de restauració.

No obstant això, la sostenibilitat dels efectes continua sent fràgil en certs àmbits, especialment pel que fa a l'accés sostenible a l'ocupació o a l'autoocupació. Aquesta fragilitat es pot explicar per diversos factors:

- *La precarietat persistent de les condicions de vida de les dones ateses*, marcada per importants responsabilitats familiars i barreres psicosocials.
- *La manca de solucions de finançament sostenibles per a les AGR de les dones*, que limita la implementació o l'estabilització de certes iniciatives.
- *La manca de suport institucional adaptat a les necessitats específiques del col·lectiu objectiu*, la qual cosa complica la integració a llarg termini en l'integració professional tradicional i en els esquemes d'economia social i solidària.
- *La manca de suport estructurat posterior a la creació*, que deixa algunes dones en dificultats després de la fase inicial de suport.

QE10: En quina mesura són sostenibles els efectes generats entre els socis?

La sostenibilitat dels efectes del projecte sobre els socis es pot analitzar en diversos nivells complementaris: diversificació de fonts de finançament, però també institucionalització de pràctiques, posicionament estratègic, circulació interna de competències i canvis en els mètodes de governança.

1. DIVERSIFICACIÓ DE LES FONTS DE FINANÇAMENT

L'associació 100% Mamans té una base diversificada de donants (organitzacions internacionals, institucions públiques, activitats generadores d'ingressos), la qual cosa és un factor favorable per a la sostenibilitat. No obstant això, encara hi ha marge de millora en la previsió de les necessitats de finançament, la formalització de l'estratègia de recaptació de fons i la cerca de nous socis per consolidar certes accions, especialment en la fase postintegració.

2. CAPITALITZACIÓ I TRANSMISSIÓ DE PRÀCTIQUES: UN EIXE PER A LA SOSTENIBILITAT

Els mètodes desenvolupats com a part del projecte —programes de suport, tallers d'habilitats per a la vida, eines d'avaluació— mereixen ser analitzats i aprofitats per dues raons: en primer lloc, com a palanques per canviar les pràctiques internes de l'associació, i en segon lloc, pel seu potencial de difusió externa i replicació en altres contextos.

La formalització d'aquestes bones pràctiques en documents de referència (procediments, guies metodològiques, estàndards) consolidaria la seva implementació a llarg termini i en promouria la difusió. A l'apèndix es presenten alguns exemples de fulls de capitalització.

3. UNA POSICIÓ EN L'ECOSISTEMA LOCAL EN PROCES DE CONSOLIDACIÓ

El projecte ha ajudat a augmentar el perfil de l'associació en el seu entorn local, especialment a través de l'organització de diversos esdeveniments públics que mostren la seva experiència en el suport a dones en situació de vulnerabilitat, en particular mares solteres del Marroc i d'Àfrica subsahariana.

No obstant això, el posicionament estratègic de l'associació dins les dinàmiques col·lectives encara s'ha de consolidar. Hi ha oportunitats per desenvolupar aliances més estructurades amb institucions públiques i plataformes locals, amb la finalitat d'integrar les seves pràctiques en els mecanismes d'integració existents i enfortir el seu paper dins l'ecosistema local.

La missió d'avaluació de la segona fase del projecte "Promoció d'iniciatives d'economia social i solidària per fomentar la independència financera i social de les dones vulnerables a Tànger, Marroc" confirma la gran rellevància d'aquesta iniciativa pel que fa a les necessitats específiques de les dones en situació de vulnerabilitat a la ciutat de Tànger. El projecte destaca per la seva aproximació integrada, que combina formació, inserció professional, suport a la creació d'activitats generadores d'ingressos i un suport integral a través dels serveis socials. Com a tal, està totalment en línia amb les directrius de la política pública sectorial marroquina i és coherent amb les prioritats dels actors de la cooperació internacional.

La segona fase del projecte va consolidar els èxits de la primera, amb un nivell d'implementació globalment satisfactori pel que fa als objectius fixats i els recursos mobilitzats. Tenint en compte la naturalesa específica del col·lectiu destinatari — caracteritzada per una fragilitat psicosocial significativa—, el projecte ha pogut establir un suport eficaç per a l'apoderament socioeconòmic. No obstant això, per respondre millor a la diversitat de perfils i orígens, sembla necessari enfortir certs mecanismes de suport, fent-los més innovadors, flexibles i adaptats a les necessitats canviants dels beneficiaris.

L'avaluació va destacar, per tant, diverses àrees de millora a tenir en compte per a les properes fases del projecte:

Pel que fa a la rellevància i la coherència del projecte:

Recomanacions	COM?
Recomanació 1: Clarificar els criteris i els passos per a la derivació inicial al centre DFI des del moment de l'atenció social, amb un diagnòstic compartit entre els dos centres.	1. Co-desenvolupar un marc de derivació compartit: definir els criteris per a la derivació al centre DFI (nivell d'estabilitat psicològica, motivació, independència en la gestió de la vida quotidiana, disponibilitat, etc.). 2. Desenvolupar una graella d'avaluació per permetre el diagnòstic. 3. Integració de la graella en el procés de recepció.
Recomanació 2: Establir un sistema digitalitzat per a la recollida i l'anàlisi de les dades socioeconòmiques i professionals dels beneficiaris, facilitant la personalització de les rutes, el seguiment i la direcció de les accions del projecte.	La implementació d'aquest sistema es podria basar en el formulari d'itinerari de beneficiaris existent, aprofitant elements i pràctiques que ja s'han provat i contrastat. Aquest sistema hauria de permetre: • Personalitzar els itineraris de suport per a dones, • Fer un seguiment del progrés individual al llarg del temps (integració, reorientació, dificultats) • Gestionar de manera eficaç les activitats del projecte.

Recomanació 3:

Enfortir la coordinació entre els departaments social i de DFI organitzant reunions periòdiques entre els equips, utilitzant eines de seguiment comunes i designant un únic punt de contacte per a cada beneficiària per garantir un suport coherent centrat en les necessitats de les dones.

1. Desenvolupar eines de seguiment compartides:

○ Establir un formulari comú de seguiment de beneficiaris que integri les dimensions social, econòmica i professional del seu itinerari.

○ Garantir l'accés en temps real a aquestes dades per a ambdós departaments mitjançant un mitjà digital segur (p. ex., una unitat compartida).

○ Introduir un quadern de registre interdisciplinari que permeti als assessors documentar les fites clau, les alertes i les recomanacions per a cada programa de suport.

2. Establir sessions de formació i d'alineació metodològica:

○ Organitzar tallers interns per promoure l'intercanvi de pràctiques i l'harmonització dels marcs d'intervenció.

○ Construeix col·lectivament una visió comuna de l'apoderament de les dones, integrant el benestar psicosocial, la resiliència social i el desenvolupament econòmic.

3. Crear un comitè de coordinació tècnica.

○ Establir un òrgan format per representants dels dos centres per supervisar la coordinació, identificar possibles sinergies i proposar ajustaments continus.

Recomanacions	COM?
Recomanació 4: Enfortir la prestació de formació i suport socioeconòmic per a les dones.	• Diversificar els sectors (teràpia de bellesa i altres sectors identificats després de l'exercici de mapeig). • Adaptar el suport als perfils específics de les dones a qui es dona suport (migrants, mares joves, dones amb nivells baixos d'alfabetització). • Enfortir els vincles amb les empreses mitjançant pràctiques, visites i fòrums de carrera professional.
Recomanació 5: Crear un mòdul comú per al desenvolupament personal (habilitats/apoderament) accessible a tots els beneficiaris que reforci la seva trajectòria professional, per tal de reforçar la seva autoestima i la capacitat de projecció i la aptitud de fer prendre decisions.	Aquest mòdul, que és independent de l'esquema G15, no determina l'accés a la formació professional ni requereix que es segueixi cap formació.
Recomanació 6: Conceptualitzar/Actualitzar el procés de suport per a creació d'AGRs. Recomanació 7: Promoure les dinàmiques col·lectives i l'intercanvi entre iguals (les dones beneficiàries del projecte)	Estructurar una via de suport clara per a la creació d'IGE adaptada a la realitat de les dones a qui es dona suport, amb l'objectiu de garantir i enfortir cada etapa de la creació i consolidació d'una activitat generadora d'ingressos (IGE). Fomentar els intercanvis entre les dones emprenedores (actives i antigues), mitjançant: • Reunions periòdiques per compartir experiències, • Eines de comunicació senzilles (p. ex., grups de WhatsApp o una plataforma dedicada).

D'ACORD AMB L'EFICIÈNCIA DEL PROJECTE:

Recomanacions	COM?
Recomanació 8: Millorar la coordinació interna i l'entorn laboral.	• Definir amb més claredat els rols i les responsabilitats de cada membre de l'equip (revisar les descripcions de llocs de treball). • Establir un fòrum de coordinació regular entre departaments (Recomanació 3). • Treballar pel benestar de l'equip: temps d'equip, reconeixement, gestió de l'estrès. Planificar programes anuals de formació centrats en: • relacions de suport i conducta professional, integració, suport a l'emprenedoria • eines de seguiment i avaluació i suport personalitzat.
Recomanació 9: Enfortiment de les capacitats de l'equip mitjançant l'establiment d'un sistema de formació creuada entre departaments per fomentar el treball transversal	
Recomanació 10: Organitzar activitats extraescolars per a les dones i l'equip del projecte.	Organitzar sortides, jornades esportives, activitats creatives) per afavorir la participació i crear espais de confiança.

D'ACORD AMB L'IMPACTE DEL PROJECTE:

Recomanacions	COM?
Recomanació 11: Mantenir el contacte amb les dones després que hagi finalitzat el suport.	Crear una aplicació mòbil senzilla i accessible que permeti: • difondre càpsules de conscienciació (dret a treballar, violència, salut, emprenedoria), • mantenir vincles comunitaris, • enviar recordatoris, invitacions o consells.
Recomanació 12: Capitalitzar les històries d'èxit de les dones.	Documentar i promoure testimonis, perfils i històries d'èxit per inspirar altres dones, conscienciar els socis, etc.

Recomanacions	COM?
Recomanació 13: Consolidar les aliances institucionals.	• Identificar punts focals en institucions clau (ANAPEC, INDH, delegacions ministerials). • Integrar les dones que reben suport en els programes públics existents. • Proposar reunions periòdiques de diàleg amb múltiples parts interessades per posicionar l'associació com un actor clau.
Recomanació 14: Formalitzar les pràctiques i eines del projecte.	Desenvolupar un marc metodològic per al projecte (acollida, orientació, suport i seguiment, avaluació) per garantir la continuïtat, la transferibilitat i el desenvolupament de competències per als nous membres de l'equip.

	A implementar en un termini de 3 a 6 mesos. Impacte significatiu però no bloquejant a curt termini.
	Millores desitjables a integrar en un termini de 6 a 12 mesos. La seva implementació millorarà l'eficàcia general.

Matriu d'avaluació

Programa de missió de camp

Llista de persones entrevistades durant l'avaluació

Eines de recollida de dades.

Fitxes de capitalització de bones pràctiques determinades

Obstacles identificats per les dones entrevistades per a la implementació reeixida del projecte d'emprenedoria femenina, tècnica Speed Boat, freqüència de paraules, grup de discussió amb dones (marroquines i subsaharianes).

Motivacions identificades per les dones entrevistades per a tenir èxit en els seus projectes emprenedors: Tècnica de la barca ràpida, freqüència de paraules, grup de discussió amb dones (marroquines i subsaharianes).