



KINGDOM OF MOROCCO

UNDP Morocco

Enhanced Capacity for En-gendered Results-based Management

Rabat, December 2007

Enhanced Capacity for En-gendered Results-based Management

UNDAF Outcome(s)/Indicator(s):	D. Significant progress achieved in gender equality; protection of girls' and women's rights as well as their in political, economic, social and cultural participation
Expected Outcome(s)/Indicator (s):	D. 1. The institutionalization of gender mainstreaming in national legislation and in planning, programming, and budgeting mechanisms is improved to further promote women's rights; particularly in terms of political and economic empowerment and full participation D.1.1 Gender is fully mainstreamed in all UNDP supported projects MYFF Service Line: Gender Mainstreaming
<i>(CPAP outcomes linked to the MYFF goal and service line)</i>	
Expected Output(s)/Annual Targets:	1.1 Gender is fully mainstreamed in 4 UNDP supported projects by end of 2008 2.2 Alignment of CO gender strategy with ongoing national and office initiatives (HIV/AIDS strategy, CEDAR project) by 2008
<i>(CPAP outputs linked to the above CPAP outcome)</i>	Number of beneficiaries (sex disaggregated) of all UNDP Morocco supported projects. Number of UNDP projects actively implementing the Gender Mainstreaming methodology. UNDP Morocco CO
Responsible parties:	

The present project document has been formulated in response to the Kingdom of Morocco's enabling political environment for the development of gender related initiatives. It details the activities that will contribute to the operationalization of gender mainstreaming through a results-based management approach, while also taking into consideration the human rights-based approach.

The current context has enabled UNDP Morocco to view RBM and gender mainstreaming as two multi-sectoral approaches that could serve as key entry points for results-based gender mainstreaming in the CO practice areas (governance, poverty, human rights and environment). Both approaches could also build on each other to ensure an integration of the gender perspective in the RMG (Results Management Guide) and the CEDAR (Enhanced Capacity for Development of Achievable Results) methodology.

The RBM approach of project management is considered as a mechanism to link the theory of gender mainstreaming to the day to day realities faced in the implementation of projects. The ultimate objective of the above is to ensure automatic gender responsiveness in all UNDP-supported projects.

<p><u>Programme Period</u> : CPAP 2007-2011</p> <p><u>CPAP Programme Component</u>: <i>Human Development and Governance</i></p> <p><u>Project title</u> : <i>Enhanced Capacity for En-gendered Results-based Management</i></p> <p><u>Atlas Award ID</u> : 00048611 (Projects: 00058835; 00058836)</p> <p><u>Start date</u>: October 2007</p> <p><u>End date</u>: December 2008</p> <p><u>Management Arrangement</u>: DEX Execution</p> <p><u>LPAC meeting Date</u> : 13th September 2007</p>	<p>Estimated annualized budget: 160 000 USD</p> <p>Total resources required: 160 000 USD</p> <p>Total allocated resources: 160 000 USD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regular _____ • Other: <ul style="list-style-type: none"> ○ Donor: UNDP RBAS ○ Government: N/A <p>Unfunded budget: N/A</p> <p>In-kind Contributions: N/A</p>
<p><u>Place</u> : Rabat</p>	<p><u>Date</u> : <i>Friday December 7 2007</i></p>
<p>Agreed by (Implementing Agency) UNDP Morocco Mourad Wahba, Resident Representative</p> <p style="text-align: center;"><i>M.W.</i></p>	

ACRONYMS

AP	Action Plan
BDP	Bureau for Development Policy
CCA/UNDAF	Common Country Assessment / United Nations Development Assistance Framework
CCF	Common Country Framework
CEDAR	The Capacity for Efficient Delivery of Achievable Results Project
CO	Country Office
CPAP	Country Programme Action Plan
DEX	Direct Execution
GMRU	Gender Mobile Resource Unit
G-RBM	Enhanced capacity for En-gendered Results-based Management project
GTTF	Gender Thematic Trust Fund
INDH	Initiative Nationale de Développement Humain/ National Initiative for Human Development
MDG	Millennium Development Goals
MPN network	Management Practice Network
MYFF	Multi Year Funding Framework
RBAS	Regional Bureau for Arab States
RBM	Results-based Management
RMG	UNDP Results Management Guide
SURF-AS	SUB-Regional Resource Facility
UNDP	United Nations Development Programme

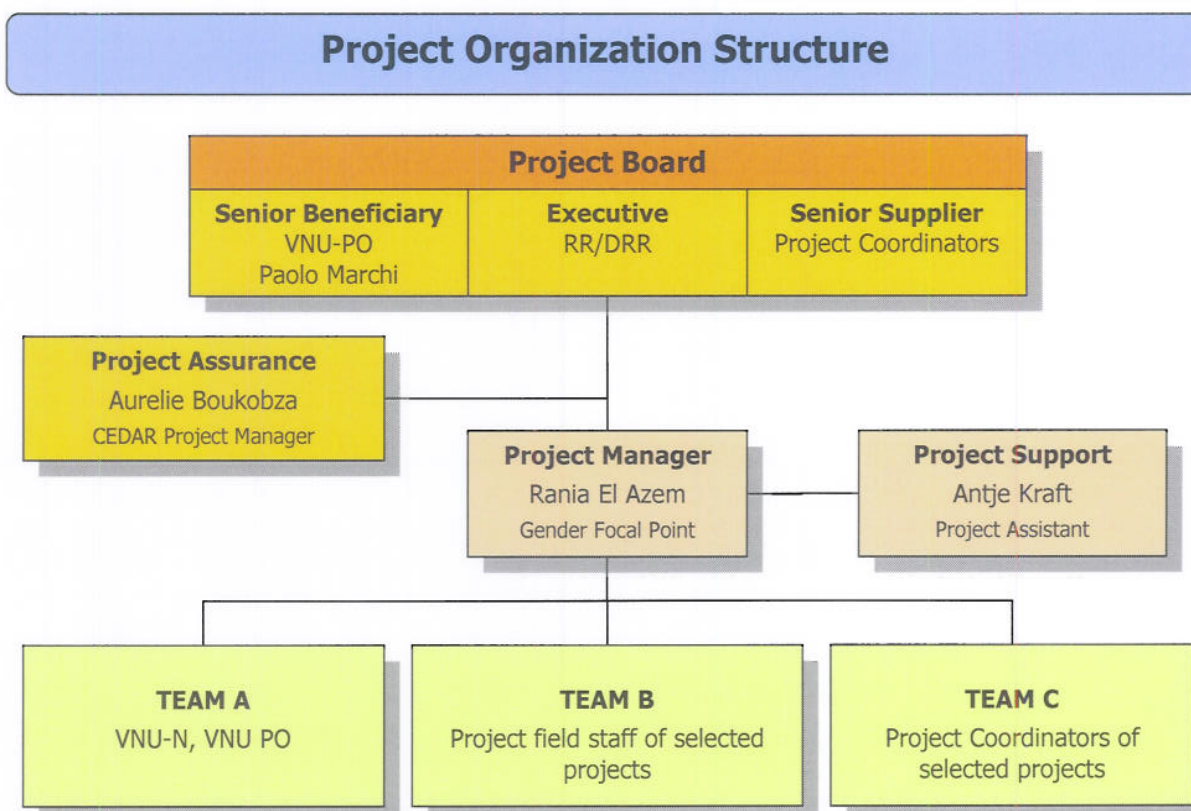
5. Annual Work Plan Budget Sheet

EXPECTED OUTPUTS	PLANNED ACTIVITIES	TIMEFRAME				RESPONSIBLE PARTY	Funding Source	PLANNED BUDGET	
		Q1	Q2	Q3	Q4			Budget Description	Amount in US\$
<p><i>Output 1:</i></p> <p>CO 2007-2011 gender strategy elaborated, ensuring the operationalization and upgrading of existing capacities and tools</p> <p><i>Baselines:</i></p> <p>72 staff (40 women/32 men) sensitized and trained on gender in November and December 2005;</p> <p>4 UNDP supported projects expressed having fully applied gender mainstreaming tools (Ref: impact assessment)</p> <p>UNDP/UNIFEM Gender Strategy limited to 2002-2006 programme cycle</p>	<p><i>1.2.1. Activity Result</i></p> <p>Arabic gender toolkit published, printed, distributed</p> <p><i>Action</i></p> <p>Printing and distribution of the gender manual's Arabic translation</p>					UNDP CO	30 000	72100 Contractual Services-Companies 72500 Supplies	15500 7000
	<p><i>1.2.2. Activity Result</i></p> <p>Capacities of key partners' strengthened in gender mainstreaming (partners trained)</p> <p><i>Action</i></p> <p>Training in gender mainstreaming</p>					UNDP CO	30 000	71600 Travel 72100 Contractual Services-Companies 72500 Supplies	4000 5999 2001
	<p><i>1.2.3. Activity Result</i></p> <p>Results-based gender mainstreaming monitoring plan developed and implemented for 4 projects</p> <p><i>Action</i></p> <p>Mainstreaming gender in four UNDP supported projects</p>					UNDP CO	30 000	71300 Local Consultants 72500 Supplies	10000 2000

<p>Indicators:</p> <p>Number of Gender trainings held to x number of project/programme staff;</p> <p>Upgraded and gender-sensitive RBM tools known to/used by x project/ programme staff</p> <p>Targets: Gender is fully mainstreamed in 4 UNDP supported projects by end of 2008</p> <p>Related CP outcome: Gender is fully mainstreamed in all UNDP supported projects</p>	<p>1.2.4. Activity Result Impact evaluation report</p> <p>Action Conception of final impact evaluation report</p> <p>1.2.5. Activity Result Strategy and AP elaborated, printed and distributed to key partners</p> <p>Action Conception of CO gender strategy and action plan (AP)</p>			<p>UNDP CO</p>	<p>30 000</p>	<p>71300 Local Consultants 72500 Supplies</p> <p>10000 1000</p>
<p>Output 2:</p> <p>Project results-based management processes comprise gender mainstreaming indicators</p> <p>Baselines:</p> <p>RBM tools not gender-sensitive; (Ref. BDP)</p>	<p>2.2.1 Activity Result Gender lens review of RBM/CEDAR: diagnosis & recommendations elaborated; Gender indicators integrated in RBM reporting documents</p> <p>Action En-gendering results-based management tools/guide</p>			<p>UNDP CO</p>	<p>30 000</p>	<p>71300 Local Consultants 72100 Contractual Services-Companies</p> <p>6000 25000</p>

<p>UNDP/UNAIDS 2005 assessment report limited to 2002-2006 programme cycle</p> <p><i>Indicators:</i></p> <p>Upgraded and gender-sensitive RBM tools known to/used by project and programme staff, i.e. reporting tools gender sensitive</p>	<p><i>2.2.2. Activity Result</i> Lessons learned, best practices elaborated and accessible in GMRU (Gender Mobile Resource Unit); Relevant documentation translated into Arabic and French and distributed to partners</p> <p><i>Action</i> Elaboration of knowledge products</p>		UNDP CO	30 000	72500 Supplies	14000
<p><i>Targets:</i> Alignment of CO gender strategy with ongoing national and office initiatives (HIV/ AIDS strategy, CEDAR project) by 2008</p>	<p><i>2.2.3 Activity Result</i> Round table introducing for discussion an en-gendered RBM and CEDAR to UNCT Gender Theme Group; Round table held introducing for discussion an en-gendered RBM and CEDAR to cross cutting themes and practice areas ; Final project consultative evaluation workshop with all participants involved in project; Results-based gender mainstreaming tools and indicators in 4 UNDP supported projects.</p> <p><i>Action</i> Monitoring & evaluating en-gendered results-based processes</p>		UNDP CO	30 000	71300 Local Consultants 72100 Contractual Services-Companies 72500 Supplies	12500 11000 10000
TOTAL						160 000

II. Management Arrangement



PROJECT BOARD¹

Responsabilités générales: Le « Project Board » est le groupe responsable pour prendre des décisions managérielles par consensus pour un projet quand le soutien du manager de projet est demandé, incluant faire des recommandations pour l’approbation des plans/révisions de projets par le PNUD/partenaire de mise en œuvre. Afin d’assurer la redevabilité du PNUD, les décisions du « Project Board » doivent être prises en accord avec les standards qui garantissent le meilleur rapport qualité/prix, équitabilité, intégrité, transparence et concurrence internationale efficace. Dans le cas où une décision consensuelle ne pourrait pas être prise, la décision finale demeure avec le manager de programme du PNUD. Les évaluations de projets par ce groupe seront faites pendant des moments prédéfinis pendant la durée du projet, où comme considérés nécessaires par le manager du projet. Ce groupe est consulté par le manager de projet pour la prise de décision quand les “PM tolerances (normally in terms of time and budget) » ont été dépassées.

Fondé sur le plan de travail annuel (AWP) approuvé, le Project Board peut évaluer et approuver les plans de projets trimestriels si nécessaire, et autoriser une éventuelle déviation de ces plans trimestriels. C’est l’autorité qui signe la finalisation de chaque plan trimestriel et qui autorise de plus le début du plan trimestriel suivant. Le Project Board assure que les ressources requises sont engagées, arbitre les possibles conflits dans le projet, et négocie les solutions entre le projet et des agents externes. De plus, il approuve l’affectation et les

¹ Cf. Termes de Référence de chaque rôle pour plus de précision.

responsabilités du manager de projet et une quelconque délégation des responsabilités de l'assurance de projet.

Composition et organisation: Ce groupe comprend trois rôles, incluant:

- 1) *Exécutif:* un individu représentant le « project ownership » qui préside le groupe.
- 2) *Senior Supplier* « Fournisseur senior » : un individu ou un groupe qui représente les intérêts des parties concernées qui fournissent le financement et/ou le soutien technique au projet. La fonction principale du fournisseur senior est d'offrir un soutien par rapport à la faisabilité technique du projet.
- 3) *Senior Beneficiary/User* « Bénéficiaire Senior »: un individu ou un groupe qui représente les intérêts de ceux qui bénéficieront du projet. Sa fonction dans le Board est d'assurer la réalisation des résultats du projet du point de vue des bénéficiaires.

PROJECT ASSURANCE

Responsabilité générale : L'assurance de projet est la responsabilité de chaque membre du « Project Board », néanmoins, ce rôle peut être délégué. L'assurance de projet appuie le « Project Board » en accomplissant les objectifs et la supervision du projet et des fonctions de contrôle. Ce rôle garanti que les “milestones” du management de projet soient bien gérés et complétés.

- L'assurance de projet doit obligatoirement être indépendante du manager de projet ; le « Project Board » ne peut donc pas déléguer ses responsabilités d'assurance au manager de projet.

PROJECT MANAGER

Responsabilités générales : Le/la manager de projet a l'autorité de gérer le projet au quotidien au nom du Project Board en tenant compte des contraintes imposées par le Board. Le manager de projet a la responsabilité de la gestion et prise de décision au quotidien pour le projet. Sa responsabilité principale est de garantir que le projet produise les résultats spécifiés dans le document de projet, assurant le standard requis de qualité et dans les contraintes de temps et coûts.

PROJECT SUPPORT

Responsabilité générale : Assurer le rôle d'appui à la gestion administrative, technique et financière au projet ; ainsi que des responsabilités spécifiques déclinés sous les deux produits du projet.

III. Monitoring & Evaluation

The country office will be responsible for the ongoing monitoring and evaluation of the project's progress in accordance with the programming policies and procedures outlined in the UNDP User Guide. The project will be monitored through the following:

Results will be measured through quarterly reports on the basis of the number of projects mainstreaming gender in their activities/processes, using a result-based approach (i.e. using gender tools and RBM reporting tools). The findings of the draft impact evaluation, carried

out in July 2007, will be used as a baseline against which progress and performance of the present project will be measured.

Reports:

- Four quarterly reports, documenting changes in processes and the impact of the project, will be prepared and submitted to the gender teams at UNDP HQ (RBAS and BDP) as well as to the SURF-AS. The first three progress reports will be submitted the first of the months of January 2008, April 2008 and July 2008; and the final report on the first of October 2008.

Logs:

- An Issue Log will be activated in Atlas and updated by the Project Manager to facilitate tracking and resolution of potential problems or requests for change.
- Based on the initial risk analysis submitted (see Annex 1), a risk log will be activated in Atlas and regularly updated by reviewing the external environment that may affect the project implementation.
- A project Lesson-learned log will be activated and regularly updated to ensure on-going learning and adaptation within the organization, and to facilitate the preparation of the Lessons-learned Report at the end of the project
- A Monitoring Schedule Plan will be activated in Atlas and updated to track key management actions/events

Regular meetings:

- Regular monitoring meetings will be held between representatives of the Project Board, the Project Manager, Project Assurance and Project Support as well as Teams A, B and C as needed. These meetings will be held on at least a quarterly basis (as quarterly reports) with no more than two weeks delay.

IV. Legal Context

This project document shall be the instrument referred to as such in Article 1 of the Standard Basic Assistance Agreement between the Government of Morocco and UNDP signed by the parties on 13 May 1982. The host country implementing agency shall for the purposes of the Standard Basic Agreement refer to the government cooperating agency described in that statement.

Since the project is going to be directly executed by UNDP (DEX) no other agreement has to be signed.

Annex 1 : Risk Log

Journal Initial des Risques.

Annex 2:

Communication and Monitoring Plan.

ANNEX 1: Journal Initial des Risques

#	Description du risque identifié	Type	Impact & Probabilité	Contre-mesures/ Réaction du Management	Gestionnaire	Soumis et mis à jour par	Date d'identification	Mis à jour	Statut
1	La durée prévue à une année pourrait être trop courte.	Opérationnel, Organisationnel,	P = 1	Revoir la durée	Project Board	Plusieurs partenaires lors du LPAC	13 septembre 07	18 septembre 07	pas de changement
2	Contrainte de temps pour approfondir suivi et accompagnement sur le terrain .	Opérationnel, Organisationnel,	P = 5	Etablissement d'un plan de visites sur le terrain qui complèterait les formations en GAR et en genre.	Project Manager/Project Support	Plusieurs partenaires lors du LPAC	13 septembre 07	18 septembre 07	croissant
3	Difficulté de prendre en compte les références culturelles à l'intégration de l'approche genre, qui varient d'une région à l'autre.	Autre : Culturel	P = 5	Faire une analyse approfondie des possibles réticences par projet et par région.	Project Manager/Project Support	Plusieurs partenaires lors du LPAC	13 septembre 07	18 septembre 07	croissant
4	Risque de lassitude des personnes face au concept de gender mainstreaming .	Autre	P = 4	Une meilleure sensibilisation sur la thématique et son importance : formations, suivi ?	Senior User (Coordinateurs de Projets) & Project Manager	Plusieurs partenaires lors du LPAC	13 septembre 07	18 septembre 07	croissant
5	Indicateurs uniquement quantitatifs qui ne prennent pas en compte l'aspect qualitatif du genre.	Stratégique, Autre	P = 5	Développement d'indicateurs pertinents et adaptés, quantitatifs ainsi que qualitatifs.	Project Manager/Project Support	Plusieurs partenaires lors du LPAC	13 septembre 07	18 septembre 07	croissant
6	Problèmes avec Atlas et financement en retard	Financier	P = 5 Difficulté de lancer certaines activités	Prise de contact régulière avec équipe Atlas	Project Manager	Project Manager/Project	1 - 22 novembre 07	22 novembre 07	résolu

7	Recrutement des VNU nationaux : besoin d'accord des Coordonnateurs de projets, éventuelle difficulté de trouver bons candidats	Autre	prévues (imprimer manuel, salaires)	TdR et Mini-LPAC convaincants	Project Manager	Support Project Manager/ Project Support	22 novembre 07	22 novembre 07	Pas de changement
---	---	-------	-------------------------------------	-------------------------------	-----------------	--	----------------	----------------	-------------------

ANNEX 2 : Initial Monitoring and Communication Plan

Date: 28 November 2007
Award ID: 48611
Description: Communication regarding G-RBM project with in-house and pilot project staff

#	Type of Action	Stakeholders	Due by	Completed on	Status
1.	Get feedback from Chargés de Programmes on pilot projects	Chargés de Programme, G-RBM staff	Before contacting coordinators ; cf. point 2	28/11/07	beginning
2.	Communicate with Project Coordinators on VNU-N strategy and recruitment: mini LPAC	G-RBM staff, DRR, coordinators of pilot projects	After point 1.	28/11/07	Not started
3.	Mini – LPAC with project coordinators	project coordinators, G-RBM staff, DRR	After points 1. + 2.	28/11/07	Not started
4.	Recruitment of VNU-N: publication of ToRs	G-RBM staff, VNU PO	Once point 2. + 3. done	28/11/07	Not started
5.	Communication on VNU-N training	G-RBM staff, DRR, VNU PO, coordinators of pilot projects, VNU-N	Once point 4. done	28/11/07	Not started
6.	Regular communication with VNU-N in field and VNU PO	VNU-N, G-RBM staff, VNU PO	Once VNU in projects	28/11/07	Not started
7.	Regular and continuous checking of new genderised templates from other COs	G-RBM staff	Until end of project	6/12/07	continuous