**INDIVIDUAL CONSULTANT PROCUREMENT NOTICE**

**Termes de référence pour l’évaluation finale du projet AGORA II**

Date :

Réf. :

**Pays :** Maroc

**Description de la mission :** Le programme "Appui à la Gouvernance Locale dans la mise en œuvre de la Régionalisation Avancée -AGORA II- " lance un appel à consultation pour le recrutement d’un/e consultant (e) pour la réalisation d'une évaluation finale.

**Durée de la mission :** La mission s’étendra sur 2,5 mois avec un total de 30 jours de travail.

**Lieux :** Rabat, Oujda, Béni Mellal, Marrakech.

1. **Contexte et situation**

Cette consultation s’inscrit dans le cadre du projet « Appui à la Gouvernance Locale dans la mise en œuvre de la Régionalisation Avancée (AGORA II) ». Ce projet est mis en œuvre dans la continuité de l’accompagnement du PNUD au processus de décentralisation du Maroc et dans le cadre des dispositions de la constitution de 2011, de la récente réforme de la régionalisation avancée et de la stratégie d’intervention du Ministère de l’Intérieur. Il intervient également dans le cadre de la coopération étroite entre le PNUD et le Ministère de l’Intérieur à travers la Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT), une coopération qui se consolide davantage depuis la mise en œuvre en 2006 du programme Art Gold Maroc « Articulation des Réseaux Territoriaux dans les thématiques de la Gouvernance et du Développement Local », en 2008 du projet de la Modernisation de l’Etat civil et en décembre 2013 par le lancement du projet « Appui à la Gouvernance dans la perspective de la Régionalisation Avancée – AGORA 1 », ce dernier ayant fait l’objet d’une évaluation finale en 2017 débouchant sur les recommandations pour la seconde phase d’AGORA II.

La pertinence du projet se réfère aux orientations royales, aux stratégies nationales notamment les réformes juridiques et institutionnelles, aux besoins exprimés par la DGCT et les conseils régionaux, et s’aligne avec les dispositions de l’effet 1 de l’UNDAF : « *Les partenaires institutionnels et de la société civile mettent en œuvre le processus de régionalisation avancées et les principes d’une gouvernance démocratique participative, sensible au genre et au handicap et fondée sur les droits humains, tels que consacrés par la constitution et les engagements internationaux* ».

Le projet s’aligne également avec les priorités d’intervention du CPD 2017-2021 dans lequel l’appui à la mise en œuvre de la régionalisation avancée constitue une priorité du programme pays, et contribue à l’atteinte des ODD 11 et 16.

Le projet AGORA II vise à renforcer les capacités individuelles, organisationnelles et managériales des régions et de l’administration territoriale, et à améliorer les capacités institutionnelles et de repositionnement de la DGCT. En effet, le projet a pour volonté d’accompagner ces institutions à améliorer leur performance managériale pour une implémentation réussie des nouvelles dispositions des lois organiques relatives aux collectivités territoriales, et apporter une contribution à la DGCT dans la mise en œuvre efficiente de la régionalisation avancée. Il ambitionne à :

a. Objectif global : Accompagner la mise en place de la régionalisation avancée ;

b. Objectifs spécifiques : Renforcer les capacités individuelles, organisationnelles et managériales des régions et de l’administration territoriale ; et améliorer les capacités institutionnelles et de repositionnement de la DGCT.

Sa stratégie repose sur :

a. Le renforcement des connaissances et capacités de la DGCT et des Régions sur les lois organiques et les décrets d’application ;

b. La mise à disposition de la DGCT et des régions des outils de mise en œuvre et de suivi-évaluation des nouvelles compétences de la Région ;

c. L’implication des régions dans le processus de coopération sud-sud.

Les résultats attendus de ce projet sont comme suit :

* Produit 1. Renforcement des connaissances et des capacités des cadres de la DGCT et des régions sur les lois organiques et les décrets d’application et de mise en œuvre d’un dispositif de contractualisation État-Région ;
* Produit 2. Mise à disposition de la DGCT et des Régions des outils de mise en œuvre et de suivi-évaluation des nouvelles compétences de la Région ;
* Produits 3. Promotion et encadrement de la coopération décentralisée auprès des Régions ;
* Produit 4. La gestion et l’assurance qualité du projet.

Le projet AGORA II contribue, particulièrement au renforcement des capacités du personnel et élu-e-s des collectivités territoriales ainsi que les cadres de la DGCT en termes de :

* Maitrise des aspects juridiques de la nouvelle réforme de décentralisation (constitution, lois organiques, décrets d’application...) ;
* Développement des connaissances et compétences en matière d’égalité du genre ;
* Vulgarisation d’une approche de gestion de la chose locale fondée sur la participation active des citoyen-ne-s et de la société civile avec un focus particulier sur les mécanismes légaux prévus par les lois.

Par ailleurs, le projet promeut des actions de coopération internationale décentralisée et la coopération sud/sud et triangulaire.

En 2019, le projet a lancé une mesure (ou composante) supplémentaire en coopération avec l’Agence Catalane de Coopération pour le Développement (ACCD) intitulée « *Appui aux instances consultatives chargées de l’étude des questions relatives aux centres d’intérêts des jeunes aux sein des conseils des régions du Maroc* (ICJ)», avec comme objectif d’accompagner lesdites instances à jouer pleinement le rôle consultatif attribué par la loi organique relative aux régions (111.14, art.117) dans un but d’ancrer la participation des jeunes parmi les axes prioritaires des conseils des régions. Cet accompagnement est dispensé aux ICJ des régions de Marrakech-Safi, de l’Oriental, et de Béni-Mellal Khénifra et a concerné des activités de renforcement des capacités des membres des instances (ateliers de formation), un appui à la structuration interne des ICJ à travers l’élaboration d’un règlement intérieur et son adoption, ainsi qu’un coaching dans l’élaboration des avis consultatifs sur les centres d’intérêts des régions soumis aux conseils des régions cibles. Un guide capitalisation sur l’expérience a également été élaboré et sera diffusé par la DGCT auprès de toutes les régions.

Il y a lieu de signaler que la mise en œuvre du projet à partir l’année 2020 a été fortement impacté par la situation sanitaire liée à la COVID-19. Le Royaume du Maroc a également été touché par les effets de la pandémie, et à la date du 04 Mai 2021, les statistiques[[1]](#footnote-2) font état de 512.285 cas confirmés, 9.038 décès, 499.089 guéris, 4.158 cas actifs. Le taux de guérison est de 97,4% alors que le taux de létalité se situe à 1,8%. Par ailleurs, le pays a lancé une vaste compagne de vaccination de sa population, enregistrant un total de 5.177.964 de personnes ayant reçu la première dose et 4.303.826 personnes pour la seconde dose (Statistiques du 04 Mai 2021, bulletin quotidien COVID-19).

En outre, plusieurs changements ont été observé depuis le début de la mise en œuvre du projet, des changements juridico-institutionnels liés au processus de réorganisation interne de Ministère de l’Intérieur et de la DGCT, de l’entrée en vigueur de la charte nationale de la déconcentration administrative et la publication des schémas directeurs de la déconcentration administrative, de l’organisation des premières assises nationales sur la régionalisation avancée, etc.

Enfin, le projet a accordé une attention particulière à la question du genre en programmant des actions spécifiques au contexte d’intervention (décentralisation, régionalisation avancée, mise en place de quotas de femmes dans les conseils et les bureaux des conseils des régions) portant sur le renforcement des capacités des femmes nouvellement élues dans les conseils des régions afin de favoriser l’émergence de femmes influentes au cœur des différents processus de décisions, mais aussi la programmation des séances de formation et de sensibilisation adressées aussi bien aux femmes qu’aux hommes sur les principes du genre, ainsi que la prise en considération de la dimension genre dans les guides de capitalisation élaborées.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **INFORMATIONS SUR LE PROJET/LA REALISATION** | | |
| **Titre du projet/de la réalisation** | Appui à la Gouvernance Locale pour la mise en œuvre de la Régionalisation Avancée – AGORA 2 | |
| **Numéro Atlas** | 00098203 | |
| **Produits et résultats institutionnels** | * **Produit 1** : Les connaissances et les capacités de la DGCL et des régions sur les lois organiques et les décrets d’application de la régionalisation avancée sont renforcées * **Produit 2** : La DGCL et les régions disposent des outils de mise en œuvre et de suivi-évaluation des nouvelles compétences de la régionalisation avancée * **Produit 3** : La mobilisation des ressources et la coopération décentralisée nationale et internationale sont promues au niveau des régions * **Produit 4** : La gestion du projet et l’assurance qualité sont assurées | |
| **Pays** | Royaume du Maroc | |
| **Régions** | Toutes les régions du Royaume du Maroc | |
| **Date de signature du PRODOC** | 07 Janvier 2018 | |
| **Dates du projet** | **Démarrage** | **Fin prévue** |
| Janvier 2018 | Décembre 2021 |
| **Budget du projet** | 986.740,00 usd | |
| **Dépenses engagées à la date de l’évaluation** | (sera communiquée ultérieurement) | |
| **Source de financement** | * Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT) ; * PNUD Maroc ; * Agence Catalane de Coopération pour le Développement (ACCD) ; * Mairie de Barcelone. | |
| **Agence d’exécution** | * PNUD Maroc ; * Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT). | |

1. **Objet, champs et objectifs de l’évaluation**

L‘évaluation portera sur les activités menées par le projet AGORA II depuis son lancement en 2018 et interviendra dans sa dernière année d’exécution conformément aux dispositions du Document du Projet qui prévoit une évaluation avant sa clôture et des stipulations du document ACCD. Son objectif principal est d’évaluer l’impact et la viabilité des résultats, y compris leur contribution au développement des capacités et à la réalisation des objectifs généraux. Elle permettra d’identifier les principales leçons tirées et fournira également aux partenaires du projet des recommandations sur les orientations pour la prochaine phase du projet.

L’évaluation finale sera menée conformément aux règles et directives du PNUD, de l’UNEG et des normes d’évaluation applicables dans le système des Nations Unies. Elle sera menée par **un-e évaluateur/trice indépendant-e – national-e**.

Cette évaluation comportera une section sur les leçons apprises pour une large diffusion auprès de pays menant des projets similaires en matière de décentralisation et d’appui aux collectivités territoriales et à la gouvernance démocratique locale. Elle comprendra également une section propre aux activités exécutées dans le cadre de la coopération avec l’Agence Catalane de coopération pour le Développement (ACCD, voir partie contexte et situation, parag.3).

L’évaluation finale couvrira l’ensemble des critères d’évaluation du Comité d’Aide au Développement (CAD) de l’OCDE à savoir la pertinence, l’efficacité, l’efficience, la durabilité et « l’impact » ainsi que sur les approches programmatiques des Nations Unies. L’évaluation devra conclure avec des recommandations qui feront l’objet de suivi.

L’objectif global de l’évaluation finale (EF) est d’apprécier les performances et processus du projet AGORA II après trois années de son démarrage en vue d’y apporter des recommandations destinées à accroître l’efficacité de la programmation future. L’évaluation mettra également en lumière l’impact de la situation sanitaire liée à la CODIV-19 sur l’atteinte des résultats escomptés par le projet, étant donné que ce dernier a connu des répercussions directes dans son aspect programmatique et financier.

D’une manière plus spécifique, la présente évaluation finale, couvrira la période de sa mise en œuvre 2018-2021, elle aura comme finalité la recherche des réponses pour les questions suivantes :

1) Vérifier la pertinence de cette initiative, comme réponse à un besoin institutionnel lié la régionalisation avancée, et analyser comment le projet AGORA II a ou pourra contribuer à la résolution de la problématique justifiant sa mise en œuvre.

2) Examiner la cohérence interne (composantes) et externe (avec le contexte institutionnel) du projet en relation et interdépendance avec l’environnement endogène et exogène.

3) Juger, sur la base de l’état d’avancement, la performance (efficacité et efficience) du projet, et si les effets escomptés ont été atteints à l’échéance du programme, particulièrement en matière de produits du projet.

4) Apprécier la durabilité des résultats atteints et leur appropriation par les parties prenantes.

5) Mettre à la disposition des décideurs (comité de pilotage, DGCT, les régions, UGP) des recommandations basées sur une analyse factuelle et découlant des informations collectées et l’analyse du processus et les perspectives possibles, en vue de prendre des décisions liées au projet.

6) Etudier la capacité d’adaptation du projet face aux opportunités et aux changements liés au contexte à la fois politique et sanitaire en relation à la COVID-19.

Pour ce faire, une attention sera portée aux questions posées et proposées dans les critères ci-après (voir partie 3).

1. **Critères d’évaluation et questions clés**

**3.1. La pertinence**

Les éléments à analyser dans le cadre de la pertinence viseront essentiellement à préciser dans quelle mesure l’intervention répond aux attentes et priorités nationales et des acteurs principaux concernés par le projet, plus particulièrement la DGCT et les régions. Elle appréciera également la pertinence de l’intervention par rapport aux priorités du PNUD et de l’UNDAF 2017-2021. Quatre aspects devraient être examinés :

* Dans quelle mesure le projet s’est-il inscrit dans les priorités nationales en matière de développement, les produits et effets du programme de pays, le Plan stratégique du PNUD et les ODD ?
* Le programme apporte-t-il une réponse appropriée au besoin d’appui à la régionalisation avancée ?
* Le projet contribue-t-il au renforcement des capacités nationales et locales en matière de régionalisation avancée ?
* Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu de manière adaptée aux évolutions politiques, juridiques, économiques, institutionnelles, etc. dans le pays ?

**3.2. L’Efficacité**

L’analyse de l’efficacité, qui vise à vérifier la transformation des Produits en Effets et donc l’atteinte de l'Objectif initial, devra permettre de répondre à la question clé de savoir si le projet est en bonne voie d'atteindre les résultats prévus : contribution aux Effets de l’UNDAF et du CDP et réalisation des produits du projet.

Les questions clefs pour évaluer l’efficacité du programme sont :

* Quel est le degré de réalisation des résultats ciblés ? (au regard des valeurs de références et indicateurs)
* Dans quelle mesure ce programme a contribué dans la réalisation des effets initialement définis ?
* Quels sont les niveaux d’efficacité des services offerts (formations, études, ateliers de concertation..)
* Le projet fait-il preuve d'une bonne capacité d'adaptation, surtout face à la COVID-19 pour assurer la continuité de ses interventions ? Comment le projet intègre-t-il les facteurs externes ? Quelle est l'incidence des facteurs externes ?
* Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux produits et effets du programme de pays, aux ODD, au Plan stratégique du PNUD et aux priorités de développement nationales ?
* Dans quelle mesure les produits du projet ont-ils été réalisés ?
* Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du projet ?
* Dans quelle mesure la gestion et la mise en œuvre du projet se font-elles de manière participative, et cette participation contribue-t-elle à la réalisation des objectifs du projet ?
* Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à l’égalité des sexes, à l’autonomisation des femmes et à la réalisation des droits fondamentaux ?

L’évaluation finale devrait se prononcer par rapport à la réalisation de l’objectif et l’utilisation des résultats. Elle analysera, si nécessaire, les causes de retard ou de non-réalisation des résultats et/ou de l’objectif spécifique. Dans ce cas, elle formulera des recommandations sur les voies plus efficaces pour atteindre les objectifs, en cas de reconduction du projet pour une nouvelle phase.

**3.3. L’Efficience**

L’efficience se réfère à la manière dont le programme transforme les ressources de l’intervention en résultats attendus, grâce aux activités mises en œuvre. Il est question donc d’évaluer le progrès dans l’état d’avancement du projet pour apprécier les probabilités d'atteindre les activités et résultats en fin de projet et son rapport activité-coût (en tenant compte du calendrier et du respect des moyens planifiés et l’avantage comparatif).

Les questions suivantes sont utiles afin de vérifier dans quelle mesure le programme a respecté sa planification, dans différents domaines et à différents niveaux.

* Les ressources (Humaines, matérielles et techniques) du programme sont-elles adéquates et utilisées de manière optimale pour atteindre les résultats ?
* Les activités sont-elles implémentées en respectant le calendrier proposé ?
* Dans quelle mesure le système de suivi-évaluation mis en place par le PNUD a permis d’assurer l’efficience dans la gestion du projet ?

L’évaluateur/trice analysera les principales causes de retard, contraintes ou problèmes que le projet a rencontrés et formulera des recommandations par rapport aux approches et moyens nécessaires pour corriger ces retards, contraintes et/ou problèmes.

**3.4. La Durabilité**

L’appréciation de la durabilité visera essentiellement à examiner les chances que les bénéfices résultant des actions planifiées se poursuivent et s’élargissent après la fin de l’intervention. L’Évaluation devra donc fournir une appréciation motivée des chances de voir les effets positifs du projet se perdurer dans l'après-programme.

En particulier, l’évaluation analysera les questions suivantes :

* Quelles sont les chances, que la dynamique induite par le projet se poursuivra dans l'après-projet ? (Dans quelle mesure les solutions proposées et les approches acceptées sont-elles maîtrisées par les bénéficiaires (institutions) ?
* Quel degré d’appropriation des conclusions du programme et quelles mesures, structures de capitalisation et d’intégration pour le renforcement des acquis ?
* Quelles sont les dispositifs / mécanismes prises par la partie nationale pour assurer la durabilité des bénéfices de l'intervention ?
* Y’a-t-il une stratégie de sortie intégrée dans le programme ?
* Existent-ils des risques pouvant entraver la durabilité des acquis du projet ?

L’évaluation finale fournira une indication de la confiance qu’il y a dans la continuation du flux des bénéfices et des services de soutien mis en œuvre avec l’appui du projet. Elle mettra l’accent sur les recommandations qui visent une augmentation de la durabilité de l’intervention en particulier dans le domaine de l’accompagnement du chantier de la Régionalisation avancée.

**3.5. Thèmes transversaux / Approches programmatiques**

La mission doit évaluer la prise en compte des thèmes transversaux y compris l’égalité genre, le développement de capacités, la durabilité environnementale et la gestion axée sur les résultats dans la planification et la mise en œuvre du projet objet de l’évaluation ainsi que l’intégration en amont d’une stratégie de sortie du projet.

* Dans quelle mesure l’égalité des sexes et l’autonomisation des femmes ont-elles été prises en compte dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du projet ?
* Comment les mécanismes, procédures et politiques mises en place permettront aux parties prenantes de maintenir et faire avancer les acquis sur les questions du genre, d’empowerment des femmes et droits de l’Homme ?
* Dans quelle mesure le projet a-t-il encouragé des évolutions positives en matière d’égalité des sexes et d’autonomisation des femmes ? Y a-t-il eu des effets inattendus ?

L’évaluateur proposera aussi les moyens de capitaliser sur les connaissances, les enseignements et les bonnes pratiques développées au titre du projet dans le cadre de la coopération Sud-Sud.

1. **Méthodologie**

L’évaluateur/trice doit articuler les efforts d’évaluation autour des critères de pertinence, d’efficacité, d’efficience et de durabilité, ainsi que les approches programmatiques du PNUD notamment les questions transversales et les références aux ODD et enfin la Coopération sud-sud.

L’évaluation doit fournir des informations factuelles qui sont crédibles, fiables et utiles. A cet effet, une série de questions couvrant chacun des critères d’évaluation ont été rédigées et sont incluses dans ces termes de référence (Annexe B). L’évaluateur/trice doit compléter et intégrer ce tableau dans le cadre d’un rapport initial (Annexe F) d’évaluation et le joindre au rapport final en annexe, tout en finalisant l’approche méthodologique.

L’évaluateur/trice doit adopter une approche participative et consultative garantissant une collaboration étroite avec les homologues du gouvernement, du partenaire de mise en œuvre, du bureau de pays du PNUD, l’équipe chargée du projet et les principales parties prenantes.

Tout en tenant compte des critères d’évaluation, l’évaluateur/trice est invité à proposer une méthodologie et des outils d’évaluation à exposer dans son offre technique, et qui devraient être en ligne avec les directives d’évaluation du PNUD[[2]](#footnote-3).

La méthodologie d’évaluation devrait permettre de répondre au but et aux objectifs de l’évaluation et d’apporter une réponse aux questions de l’évaluation, en combinant des outils et méthodes de collecte et d’analyse des données, tels que : l’examen documentaire, les entretiens semi-structurés, enquêtes, questionnaire, examen et analyse de données, des visites sur le terrain…etc. L’évaluateur/trice devra également assurer la triangulation des différentes sources d’information.

La réalisation de contacts et d’entretiens devra se faire avec les principaux partenaires, les bénéficiaires du programme et personnes impliquées dans sa mise en œuvre, à savoir : la DGCT, l’ACCD, les Régions, le PNUD (responsables, cadres...)

L’évaluateur / trice) doit utiliser une méthodologie et des outils tenant compte de la dimension genre et veiller à ce que l’égalité des sexes et l’autonomisation des femmes, ainsi que les autres questions transversales et les ODD, soient intégrées dans le rapport de l’évaluation finale.

L’évaluateur/trice passera en revue toutes les sources pertinentes d’information, telles que le descriptif de projet, les rapports de projet, les revues du projet, les révisions budgétaires du projet, les rapports sur l’état d’avancement, le système de suivi évaluation, les dossiers du projet, les documents stratégiques nationaux, les livrables du projet, les rapports HACT, et tous les autres documents que l’évaluateur/trice juge utiles pour cette évaluation fondée sur les faits. Une liste des documents que l’équipe chargée du projet fournira à l’évaluateur aux fins d’examen est jointe à l’annexe A des présents termes de référence.

**Critères d'évaluation et notations**

Une évaluation de la performance du projet, basée sur les attentes énoncées dans le cadre logique/cadre de résultats du projet (voir Document du Projet) devrait être réalisé. Le cadre de résultats présente des indicateurs de performance et d’impact ainsi que les moyens de vérification correspondants.

L’évaluation portera au moins sur les critères de pertinence, efficacité, efficience et durabilité. Des notations doivent être fournies par rapport aux critères de performance suivants. Le tableau rempli doit être joint au résumé exécutif d’évaluation. Les échelles de notation obligatoires sont incluses dans l'annexe C.

|  |  |
| --- | --- |
| **Notes d'évaluation :** Highly Satisfactory (HS), Satisfactory (S) Moderately Satisfactory (MS), Moderately Unsatisfactory (MU), Unsatisfactory (U), Highly Unsatisfactory (HU) | |
| **Suivi et évaluation** | ***Notation*** |
| Conception du suivi et de l’évaluation lors du montage du projet |  |
| Mise en œuvre du plan de suivi et d’évaluation |  |
| Qualité globale du suivi et de l’évaluation |  |
| **A*gence d’exécution/agence de réalisation*** | ***Notation*** |
| Qualité de la mise en œuvre par le PNUD |  |
| Qualité de l’exécution de la DGCT |  |
| Qualité globale de la mise en œuvre et de l’exécution |  |
| **Résultats** | **Notation** |
| Pertinence (R : relevant / NR : Non relevent) |  |
| Efficacité |  |
| Efficience |  |
| Qualité globale des résultats du projet |  |
| **Durabilité** | **Notation** |
| Ressources financières : |  |
| Cadre institutionnel et de gouvernance : |  |
| Probabilité globale de la durabilité : |  |

**Adaptation méthodologique à la COVID-19**

Le 11 mars 2020, face à la propagation rapide du nouveau coronavirus dans toutes les régions du monde, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a qualifié la COVID-19 de pandémie mondiale. Les déplacements vers le Maroc sont limités selon l’évolution de la situation sanitaire et les déplacements à l'intérieur du pays peuvent également être limités dans certains endroits. S'il n'est pas possible de se rendre dans le pays ou de se déplacer à l'intérieur du pays pour mener l'évaluation, l'évaluateur/trice doit alors élaborer une méthode tenant compte de cette circonstance et prévoyant de procéder à l'évaluation de façon virtuelle et à distance, en ayant notamment recours à des méthodes d'entretien à distance et à des revues documentaires plus poussées, à l'analyse de données, à des enquêtes et à des questionnaires d'évaluation. Ce point doit être détaillé dans le rapport initial et convenu avec les l’Unité de Gestion du Projet (UGP)[[3]](#footnote-4) lors de la première réunion de cadrage.

L’évaluation doit privilégier les rencontres directes avec les partenaires. Toutefois, si une partie de l'évaluation doit s'effectuer virtuellement, il faut alors tenir compte de la disponibilité, de la capacité ou de la volonté des parties prenantes d'être interviewées à distance. En outre, l'accès à Internet ou à un ordinateur peut être un problème car certains interlocuteurs pourront ne pas être facilement disponibles. Ces limitations doivent être reflétées dans le rapport d'évaluation.

Si la collecte de données/mission sur le terrain n'est pas possible, alors les entretiens pourraient s'effectuer à distance par téléphone ou en ligne (Skype, Zoom, etc.). La sécurité passe avant tout et aucune partie prenante, consultant-e ou personnel du PNUD ne saurait être mis en danger.

1. **Produits de l’évaluation (principaux livrables)**

Les rapports de la mission d’évaluation finale, rédigés en français, sont les suivants :

* **Un rapport initial** (annexe F) : Un rapport initial doit être préparé par l’évaluateur/trice avant d’entrer dans l’exercice de recollection de données d’évaluation à part entière. Il doit détailler la compréhension de l’évaluateur/trice par rapport aux éléments qui sont évalués et pour quelle raison ils sont évalués, en indiquant comment chaque question de l’évaluation obtiendra une réponse à l’aide de : méthodes proposées, sources proposées de données et procédures de collecte des données. Le rapport initial doit inclure un programme détaillé des tâches, activités et prestations, en désignant un membre de l’équipe qui aura la responsabilité de chaque tâche ou produit. Le rapport initial offre au groupe chargé des programmes et aux évaluateurs une opportunité de vérifier qu’ils partagent la même compréhension au sujet de l’évaluation et également de clarifier tout malentendu au départ.
* **Un rapport provisoire** reprenant l’essentiel, des constats, des conclusions et recommandations à présenter lors des réunions de débriefing. Le rapport provisoire doit contenir obligatoirement un sous rapport pour les activités menées en partenariat avec l’ACCD. Le groupe chargé du projet et les principales parties prenantes dans l’évaluation doivent réviser le projet de rapport pour veiller à ce que l’évaluation réponde aux critères de qualité requis.
* **Un rapport final d’évaluation finale** (EF) : Le rapport doit être soumis par la mission d’évaluation directement au Bureau du PNUD à Rabat. Les rapports doivent être également remis simultanément à la DGCT pour commentaires. Il doit contenir le sous rapport final des activités exécutées dans le cadre du partenariat avec l’ACCD. En cas de divergences entre les constations de la mission d’évaluation et la DGCT, celles-ci devront être retranscrites en annexe jointe au rapport d’évaluation.

Une réunion de restitution finale animée par le prestataire sera organisée pour la restitution des résultats de l’évaluation finale en présence des parties prenantes et du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération.

Tous les documents sont produits en français et à la fin de la mission.

Les modèles standard qui doivent être suivis sont fournis dans la section Annexes. L'évaluateur/trice est tenu/e de suivre les directives d'évaluation du PNUD et s'assure que tous les critères de qualité requis (pages 9 à 12) sont respectés dans le rapport d'évaluation.

**Les livrables de l’évaluation**

L’évaluateur/trice doit livrer ce qui suit :

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Livrables** | **Contenu** | **Durée** | **Responsabilités** |
| **Rapport initial** | Les évaluateurs apportent des précisions sur le calendrier et la méthodologie | Au plus tard une semaine avant la mission d’évaluation. | L’évaluateur envoi le rapport initial au PNUD Maroc |
| **Présentation** | Conclusions initiales et recommandations | Fin de la mission d’évaluation | Présentation lors d’un atelier de restitution avec le comité de suivi du projet. |
| **Projet de rapport final** | Rapport complet global, (selon le modèle joint) avec les annexes | Dans un délai de 15 jrs suivant la mission d’évaluation | Envoyé au PNUD Maroc, examiné par le PNUD, l’UGP et la DGCT |
| Sous rapport provisoire des activités financées dans le cadre du partenariat avec l’ACCD | Dans un délai de 15 jrs suivant la mission d’évaluation | Envoyé au PNUD Maroc, examiné par le PNUD, l’UGP et la DGCT |
| **Rapport final\*** | Rapport révisé. Le rapport ne doit pas dépasser 40 pages | Dans un délai d’une semaine suivant la réception des commentaires de la DGCT du PNUD et des parties prenantes sur le projet | Envoyé au PNUD Maroc qui le partagera avec les partenaires et la direction de projet qui se chargera de l’élaboration d’un plan de suivi des recommandations |
| Sous rapport final des activités financées dans le cadre du partenariat avec l’ACCD |

Conformément au règlement financier du PNUD, lorsque le bureau de pays et/ou le/la consultant/e déterminent qu'un livrable ou qu'un service ne peut être fourni de manière satisfaisante en raison de l'impact de la COVID-19 et des limitations sur l'évaluation, ce livrable ou ce service ne sera pas payé.

En raison de la situation actuelle et des implications de la COVID-19, un paiement partiel peut être envisagé si le/la consultant/e a investi du temps dans la production du livrable mais n'a pu en assurer la fourniture complète en raison de circonstances échappant à son contrôle.

1. **Profil et compétences attendues**

**8.1. Profil :**

Un-e expert-e national-e **spécialiste dans l’évaluation**. Il/elle doit avoir un haut diplôme universitaire en rapport avec l’évaluation et/ou les thématiques développées par le programme (expertise en évaluation, Sciences politiques, management, administration publique, la décentralisation …) ou domaine similaire.

**Il/elle possédera une expérience solide dans l'évaluation de projets de développement particulièrement ceux liés à la Gouvernance démocratique et la décentralisation et des compétences justifiées en matière de suivi axé sur les résultats et des techniques d'évaluation. Une expérience (> ou =05 ans) au niveau régional ou international est également souhaitée. D’excellentes compétences en rédaction sont exigées. Il/elle sera responsable de la préparation et mise en œuvre de l’évaluation, sous la supervision du Bureau du PNUD. Des expériences dans la conduite d’évaluation à distance sont souhaitées.**

Il/elle disposera d’une bonne connaissance de la gestion axée sur les résultats (en particulier le suivi et évaluation de projets de gestion axés sur les résultats), des questions relatives aux genres, égalité des sexes, droits de l’Homme et l’inclusion des groupes marginalisées, et d’excellentes capacités d’analyse et de synthèse ; La compréhension des procédures du PNUD, et de la politique de suivi et évaluation UNDG constitue un avantage. **Une parfaite maîtrise des langues française et arabe est indispensable**.

**8.2. Tâches du consultant/e**

Le/la Consultant/e est entièrement responsable de ses conclusions et recommandations. Il/elle est en charge des tâches suivantes :

* La participation à la réunion initiale de cadrage avec l’UGP et aux ateliers de restitution ;
* L’exécution des activités liées à l’évaluation et les mesures nécessaires à la mission ;
* La prise en compte des différents acteurs dans le déroulement de la mission ;
* L’animation des rencontres de concertation ou de restitution ;
* L’analyse et l’évaluation des critères de base (pertinence, efficience, efficacité, et durabilité) et d’autres critères, tels que mentionnés ci-avant ;
* L’élaboration du rapport provisoire reprenant l’essentiel des constats, des conclusions et recommandations à présenter lors des réunions de débriefing et du sous rapport des activités menées en partenariat avec ACCD ;
* La rédaction du rapport de l’Evaluation finale et du sous rapport ACCD.

**Ethique de l’évaluation**

La présente évaluation sera réalisée dans le respect des principes énoncés dans les « Directives éthiques pour l’évaluation » du GNUE[[4]](#footnote-5). Le consultant doit veiller à sauvegarder les droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations, par des mesures pour garantir la conformité avec les codes juridiques régissant la collecte et la publication de données. Le consultant doit également assurer la sécurité des informations collectées et prévoir des protocoles permettant de garantir l’anonymat et la confidentialité des sources d’information lorsque cela est requis. Les connaissances et les données acquises au cours du processus d’évaluation doivent par ailleurs être utilisées pour l’évaluation uniquement, à l’exclusion de tout autre usage sans l’autorisation expresse du PNUD et de ses partenaires ».

1. **Modalités de gestion et de mise en œuvre**

L’interlocuteur principal du consultant/e sera le PNUD qui se chargera de la communication avec le comité de suivi.

Le pilotage de la consultation est assuré par un comité mixte de suivi composé par le PNUD et la DGCT ;

Le comité accompagnera le consultant dans la réalisation de la prestation, en respectant l’indépendance de l’évaluation, et sera responsable des tâches suivantes :

* Aider à identifier les besoins en informations et à fournir la documentation au/à la consultant (e);
* Appuyer l’organisation des réunions et rencontres d’évaluation (virtuelles/présentielles) avec les parties prenantes et les bénéficiaires ;
* S’assurer de la conformité des livrables aux caractéristiques techniques exigées dans les TdR ;
* Relir et émettre des remarques sur les livrables intermédiaires ;
* Valider les livrables finaux.

1. **Calendrier du processus d’évaluation**

La mission de l’évaluation finale s’étendra sur une durée maximale de 2,5 mois après la signature du contrat dont 30 jours de travail ouvrables et selon les procédures de PNUD, les arrêts et les délais de validation, ne sont pas inclus, le temps additionnel de la validation des livrables peut, si nécessaire, prolonger la durée de contrat sans recours à un avenant.

L’évaluation durera au total 30 jours –- selon le plan suivant :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Activités** | **Durée** | **Date d’achèvement** |
| Elaboration du rapport initial | *3* jours | *Une semaine après la réunion initiale avec l’UGP* |
| Missions d’évaluation terrains et virtuelles | *12* jours | *Mi-juin à Mi-juillet 2021* |
| Projet de rapport d’évaluation (y compris sous rapport ACCD) | *10* jours | *23 Juillet 2021* |
| Rapport final (y compris sous rapport ACCD) | *4* jours | *10 Août 2021* |
| Atelier de restitution | *1 jour* | *13 Août 2021* |

1. **Budget et modalités de paiements :**

Le montant forfaitaire de l’offre financière ne dépassera pas l’équivalent de 15.000,00 US$ à exprimer en dirham – MAD et en hors taxe (HT).

Trois réceptions/paiements sont prévus :

Le paiement de la prestation se fera sur base d'une facture émise selon la répartition suivante:

* 1ère tranche : à la remise et la validation du rapport méthodologique 10 %
* 2ème tranche : à la remise et la validation du rapport provisoire 40 %
* 3ème tranche : à la remise et la validation finale du rapport final de l’EF 50 %

1. **Processus de soumission d’une offre et critères de sélection**

**11.1 Offre technique et financière**

L’offre technique doit comporter les éléments suivants :

* Une méthodologie proposée pour la réalisation du travail de l’évaluation finale, incluant un chronogramme des activités/réunions et les sources documentaires/données de base ; Une attention particulière sera accordée à la prise en compte dans le chronogramme du contexte d’intervention en relation avec la thématique.
* CV du consultant/e mettant en valeur ses expériences et ses compétences en lien avec la consultation ;
* Liste de références similaires ;
* Lettre d’intérêt et de disponibilité (voir modèle en annexe II).

L’offre financière pour la prestation devra comprendre en dirham (MAD) un forfait d’honoraires total (y compris toutes autres charges liées à la réalisation des prestations). Afin d'aider le PNUD dans la comparaison des propositions financières, la proposition financière comprendra une ventilation de ce montant forfaitaire (le nombre de jours ouvrables prévus,). (Voir modèle en annexe).

L’offre financière devra inclure les frais de déplacements aux sites d’interventions (transport, hébergement et frais de repas).

**12.2 Evaluation des offres**

L’évaluation des offres se déroulera en deux temps. i) L’évaluation de l’offre technique qui portera sur la note méthodologique et les CV des candidats et ii) l’évaluation et la comparaison des propositions financières.

***Phase 1 : Analyse technique comparative des offres :***

Pendant cette phase, il sera procédé à la comparaison des CV. Une note technique T sur 100 sera attribuée à chaque candidat en fonction du barème suivant :

|  |  |
| --- | --- |
| **Critères** | **Note** |
| **Méthodologie:**   * Bonne compréhension du travail (10) * Note méthodologie proposée (20) * Chronogramme proposé (10) | 40 |
| Expertise/référence similaires (4 points par référence similaires) | 20 |
| **Profil proposé**   * Pertinence de la formation académique (10 points) * Compétence en évaluation des programmes ou politiques publiques, à la gouvernance (10 points) * Capacités prouvées en analyse, études et rédaction relative à l’évaluation et analyse aux politiques publiques (10 points) * Maitrise de l’Arabe et du Français écrits et parlés (10 points) | 40 |
| **Total** | **100** |

|  |
| --- |
| Important : Seront systématiquement éliminées à l’issue de cette phase toutes les offres ayant obtenu :  🡪 Une note technique inférieure à la note technique minimale de 70 points qui représente 70% des de la note maximal des offres techniques (100 points)  Les offres techniques seront évaluées sur la base de leur degré de réponse aux Termes de références. |

***Phase 2 : Analyse financière comparative des offres :***

A l’issue de cette phase, chaque offre financière sera dotée d’une note (F) sur 100 :

La note 100 sera attribuée à l’offre valable techniquement et la moins disant. Pour les autres offres, la note sera calculée au moyen de la formule suivante :

|  |  |
| --- | --- |
| Pmin  F= 100 \* --------------------  P | P : Prix de l’offre  Pmin : Prix de l’offre valable techniquement et la moins disant. |

***Phase 3 : Analyse technico-financière:***

Les notes techniques (T) et financières (F) obtenues pour chaque candidat seront pondérées respectivement par les coefficients suivant :

🡪 70% pour l’offre technique

🡪 30% pour l’offre financière

N= 0,7 \* T + 0,3\* F

Le Contrat sera adjugé à l’offre ayant obtenu la note « N » la plus élevée.

1. **Dépôts des offres**

Les prestataires/consultants intéressés sont priés de présenter leurs offres contenant les deux offres, technique et financière, séparées et comme précisé ci-haut, au plus tard, le --/05/2021 à 16H30, en spécifiant dans l’objet : "appel d’offres ouvert pour l’évaluation finale du projet AGORA II ».

Les offres (imprimés et numériques +CD) peuvent être déposées directement ou envoyées par courrier à l’adresse suivante: Avenue Ahmed Balafrej, 13, Souissi, Rabat, Maroc, **OU** envoyées par courrier électronique à l'adresse suivante [Procurement.Morocco@undp.org](mailto:Procurement.Morocco@undp.org).

1. **Annexes des TdR**

* Annexe A : Liste des documents à examiner par l’évaluateur/trice
* Annexe B : Question d’évaluation
* Annexe C : Echelle de notation
* Annexe D : Formulaire d’acceptation du code de conduite du consultant en évaluation
* Annexe E : Grandes lignes du rapport d'évaluation
* Annexe F : Template du Rapport initial
* [UNDP Evaluation Guidelines](http://web.undp.org/evaluation/guideline/French/index.shtml)
* [Evaluation Quality Assessment](http://web.undp.org/evaluation/guideline/French/index.shtml)

**Annexe A : Liste des documents à examiner par les évaluateurs**

* Document de base du programme (PRODOC)
* Document de la mesure en partenariat avec l’ACCD
* UNDAF 2017-2021 et document de coopération pays
* Rapports périodiques d’avancement du projet
* Rapport sur les bilans d’exécution physique et financière du projet
* Les compte rendus des principales réunions et ateliers
* Plan de renforcement des capacités
* Documents sur les modules de formations dispensées
* Documents sur le système de suivi et évaluation
* Les présentations des revues mi annuelles et annuelles
* Les outils de suivi
* Autres documents jugés utiles pour la mission.

**Annexe B : Questions d'évaluation**

| **Critères des questions d'évaluation** | | **Indicateurs** | **Sources** | **Méthodologie** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Pertinence : **Est-ce que le projet est en cohérence avec le Plan Cadre d’Assistance au Développement des Nations Unies au Maroc (UNDAF) 2017-2021 et le Plan Stratégique du PNUD ? (Pour répondre à cette question il faut analyser comment les résultats finaux du projet contribuent-ils à l’atteinte des cibles de l’UNDAF) ? est ce qu’il est pertinent par rapport priorités nationales et aux besoins du pays et des bénéficiaires?** | | | | |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| Efficacité**: Dans quelle mesure les résultats escomptés du projet ont-ils été atteints ?** | | | | |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| Efficience : **Le projet a-t-il été mis en œuvre de façon efficiente, conformément aux normes et standards nationaux et internationaux ?** | | | | |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| Durabilité**: Dans quelle mesure existe-t-il des risques financiers, institutionnels, au maintien des résultats du projet à long terme ?** | | | | |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **Genre : 1) Est-ce que le document du projet inclus une analyse du contexte genre et des besoins en matière de genre - en tant que partie intégrée de l’évaluation globale des besoins ? Est-ce que les données mentionnées dans le document du projet sont désagrégées par sexe – illustrant ainsi les réalités des hommes et des femmes ? 2) Le document du projet identifie-il des objectifs, des résultats et des indicateurs de performances réalisables, claires et sensibles au genre ? est-ce que ceci est basé sur les trouvailles des analyse du contexte genre et des besoins en matière de genre ? 3) Les ressources humaines et financières prévues pour la réalisation du projet sont-elles appropriées est suffisantes pour l’atteintes d’objectifs spécifiques-et-sensibles au genre ? 4)Y’a-t-il une représentation équitable des femmes et des hommes au sein de l’équipe du projet, profitant pleinement de la vision, du potentiel et des compétences des femmes et des hommes ? Sinon, y ‘a-t-il au moins une masse critique du genre sous-représenté (à savoir 30%) ? ou un expert genre ? 5) Les résultats spécifiques-et-sensibles au genre figurent-ils dans les plans d’évaluation de performances et de suivi ? 6) Si une évaluation genre ou une évaluation sociale a eu lieu, quels en étaient les résultats ? Comment ceci a été reflété dans la redéfinition des activités du projet ou l’introduction de nouvelles activités répondant aux recommandations ? 7) Le projet aurait-il contribué à une « Success Story » reflétant le changement introduit dans les vies des femmes et des hommes, si oui laquelle ?** | | | |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **Approches programmatiques du PNUD : Est-ce que le projet intègre les 5 approches programmatiques du PNUD : GAR, Environnement, Genre, Développement de capacités et droits humains** | | | |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  | **Coopération Sud-Sud : Précisez les connaissances et les bonnes pratiques produites dans le cadre du projet au Maroc  et qui peuvent être valorisées dans le cadre de la coopération Sud-Sud. Comment ces acquis  pourraient être capitalisés et exportés à d’autres pays de la région? Quels sont les pays ayant un contexte similaire à celui du Maroc ?** | | | |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**Annexe C : Échelles de notations**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Notations pour les résultats, l’efficacité, l’efficience, le suivi et l’évaluation et les enquêtes*** | ***Notations de durabilité :*** | ***Notations de la pertinence*** |
| 6 Très satisfaisant (HS) : pas de lacunes  5 Satisfaisant (S) : lacunes mineures  4 Modérément satisfaisant (MS)  3 Modérément Insatisfaisant (MU) : des lacunes importantes  2 Insatisfaisant (U) : problèmes majeurs  1 Très insatisfaisant (HU) : de graves problèmes | 4 Probables (L) : risques négligeables pour la durabilité | 2 Pertinent (P) |
| 3 Moyennement probable (MP) : risques modérés | 1 Pas pertinent (PP) |
| 2 Moyennement peu probable (MU) : des risques importants  1 Improbable (U) : risques graves | ***Notations de l’impact :***  3 Satisfaisant (S)  2 Minime (M)  1 Négligeable (N) |
| *Notations supplémentaires le cas échéant :*  Sans objet (S.O.)  Évaluation impossible (E.I.) | | |

**Annexe D : Formulaire** **d’acceptation du code de conduite du consultant en évaluation**

1. Doit (doivent) présenter des informations complètes et équitables dans son (leur) évaluation des forces et des faiblesses afin que les décisions ou les mesures prises soient bien fondées ;
2. Doit (doivent) divulguer l’ensemble des conclusions d’évaluation, ainsi que les informations sur les limites et les mettre à disposition de tous ceux concernés par l’évaluation et qui sont légalement habilités à recevoir les résultats ;
3. Doit (doivent) protéger l’anonymat et la confidentialité à laquelle ont droit les personnes qui leur communiquent des informations , Accorder un délai suffisant, réduire au maximum les pertes de temps et respecter le droit des personnes à la vie privée, Respecter le droit des personnes à fournir des renseignements en toute confidentialité et s’assurer que les informations dites sensibles ne permettent pas de remonter jusqu’à leur source. Les évaluateurs n’ont pas à évaluer les individus et doivent maintenir un équilibre entre l’évaluation des fonctions de gestion et ce principe général.
4. Découvrent parfois des éléments de preuve faisant état d’actes répréhensibles pendant qu’ils mènent des évaluations. Ces cas doivent être signalés de manière confidentielle aux autorités compétentes chargées d’enquêter sur la question. Ils doivent consulter d’autres entités compétentes en matière de supervision lorsqu’il y a le moindre doute à savoir s’il y a lieu de signaler des questions, et comment le faire.
5. Doivent être attentifs aux croyances, aux us et coutumes et faire preuve d’intégrité et d’honnêteté dans leurs relations avec toutes les parties prenantes. Conformément à la Déclaration universelle des droits de l’homme, les évaluateurs doivent être attentifs aux problèmes de discrimination ainsi que de disparité entre les sexes, et s’en préoccuper. Les évaluateurs doivent éviter tout ce qui pourrait offenser la dignité ou le respect de soi-même des personnes avec lesquelles ils entrent en contact durant une évaluation. Sachant qu’une évaluation peut avoir des répercussions négatives sur les intérêts de certaines parties prenantes, les évaluateurs doivent réaliser l’évaluation et en faire connaître l’objet et les résultats d’une façon qui respecte absolument la dignité et le sentiment de respect de soi-même des parties prenantes.
6. Sont responsables de leur performance et de ce qui en découle. Les évaluateurs doivent savoir présenter par écrit ou oralement, de manière claire, précise et honnête, l’évaluation, les limites de celle-ci, les constatations et les recommandations.
7. Doivent respecter des procédures comptables reconnues et faire preuve de prudence dans l’utilisation des ressources de l’évaluation.

**Formulaire d’acceptation du consultant en évaluation[[5]](#footnote-6)**

**Engagement à respecter le Code de conduite des évaluateurs du système des Nations Unies**

**Nom du consultant :** \_\_     \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Nom de l’organisation de consultation** (le cas échéant) :\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Je confirme avoir reçu et compris le Code de conduite des évaluateurs des Nations Unies et je m’engage à le respecter.**

Signé à *lieu* le *date*

Signature : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Annexe E: Grandes lignes du rapport d'évaluation**[[6]](#footnote-7)

**Template du Rapport d’ EVALUATION**

**Titre et pages de démarrage –** Doivent fournir les informations de base suivantes :

\_ Nom de l’intervention d’évaluation

\_ Calendrier de l’évaluation et date du rapport

\_ Pays de l’intervention d’évaluation

\_ Noms et organisations des évaluateurs

\_ Nom de l’organisation initiant l’évaluation

\_ Remerciements

**Table des matières –** Doit toujours inclure les encadrés, schémas, tableaux et annexes avec les références des pages.

**Liste des acronymes et abréviations**

**Document de synthèse –** une section indépendante de deux ou trois pages qui doit :

\_ Décrire brièvement l’intervention de l’évaluation (le(s) projet(s), programme(s), politiques ou autre intervention) qui a été évaluée.

\_ Expliquer le but et les objectifs de l’évaluation, y compris le public de l’évaluation et les utilisations souhaitées.

\_ Décrire le principal aspect de l’approche et des méthodes d’évaluation.

\_ Résumer les principales déductions, conclusions et recommandations.

**Introduction -** Elle doit:

\_ Expliquer pour quelle raison l’évaluation a été menée (le but), pour quelle raison l’intervention est évaluée à ce moment précis et pour quelle raison elle a abordé ces questions.

\_ Identifier le public primaire ou les utilisateurs de l’évaluation, ce qu’ils souhaitaient retirer de l'évaluation et pourquoi et comment ils pensent utiliser les résultats de l'évaluation.

\_ Identifier l’intervention de l’évaluation (le(s) projet(s), programme(s), politiques ou autre intervention-voir la section suivante sur l’intervention).

\_ Familiariser le lecteur avec la structure et le contenu du rapport et comment les informations contenues dans le rapport vont répondre aux buts de l’évaluation et satisfaire les besoins d’informations des utilisateurs présumés du rapport.

**Description de l’intervention -** Fournit la base pour que les utilisateurs du rapport puissent comprendre la logique et évaluer les mérites de la méthodologie d’évaluation, et également comprendre l’applicabilité des résultats de l’évaluation. La description doit fournir suffisamment de détails pour que l’utilisateur du rapport puisse trouver du sens à l’évaluation. La description doit :

\_ Décrire **ce qui est évalué, qui cherche à en bénéficier, et le problème ou le sujet** qu’elle cherche à aborder.

\_ Expliquer le **modèle des résultats attendus ou le cadre des résultats, les stratégies d’exécution** et les principales **hypothèses** définissant la stratégie.

\_ Relier l’intervention aux **priorités nationales**, aux priorités du PCNUAD (Plan cadre des NU pour l’aide au développement), aux cadres de financement pluriannuels d’entreprise ou aux plans d’objectifs stratégiques, ou autres plans ou objectifs spécifiques au pays.

\_ Identifier la phase dans l’exécution de l’intervention et tout autre **changement important** (par ex. plans, stratégies, cadres logiques) qui sont survenus au cours du temps, et expliquer les implications de ces changements pour l’évaluation.

\_ Identifier et décrire les **principaux partenaires** impliqués dans l’exécution et leurs rôles.

\_ Décrire **la portée de l’intervention,** comme le nombre de composants (par ex. phases d’un projet) et la taille de la population cible pour chaque composant.

\_ Indiquer les **ressources totales,** y compris les ressources humaines et les budgets.

\_ Décrire le contexte des **facteurs sociaux, politiques, économiques et institutionnels, ainsi que le paysage géographique** au sein duquel l’intervention opère et expliquer les effets (défis et opportunités) que ces facteurs représentent pour son exécution et ses réalisations.

\_ Désigner les **faiblesses de conception** (par ex. logique d’intervention) ou d’autres **contraintes d’exécution** (par ex. limitations des ressources).

**Etendue de l’évaluation et objectifs –** Le rapport doit fournir une explication claire quant à l’étendue, aux principaux objectifs et principales questions liés à l’évaluation.

\_ Etendue de l’évaluation – Le rapport doit définir les paramètres de l’évaluation, par exemple, la durée, les segments de la population cible incluse, la zone géographique incluse et quels composants, produits ou effets ont été ou pas évalués.

Objectifs de l’évaluation – Le rapport doit détailler les types de décisions que les utilisateurs de l’évaluation vont prendre, les sujets qu’ils devront prendre en compte pour prendre ces décisions et ce vers quoi l’évaluation devra tendre afin de contribuer à ces décisions.

\_ Critères d’évaluation – Le rapport devra définir les critères d’évaluation ou les normes de performance utilisées. Le rapport devra expliquer les principes de sélection des critères spécifiques utilisés dans l’évaluation.

\_ Questions relatives à l’évaluation – Les questions relatives à l’évaluation définissent les informations que l’évaluation va générer. Le rapport devra détailler les principales questions relatives à l’évaluation abordées par l’évaluation et expliquer comment les réponses à ces questions abordent les besoins en informations des utilisateurs.

**Approche et méthodes d'évaluation –** Le rapport d’évaluation devra décrire en détails les approches méthodologiques, méthodes et analyses sélectionnées ; les principes de leur sélection; et comment, avec les contraintes de temps et d’argent, les approches et méthodes utilisées ont générées des données qui ont aidé à répondre aux questions de l’évaluation et ont atteint les objectifs d’évaluation. La description devra aider les utilisateurs du rapport à juger des mérites des méthodes utilisées dans l’évaluation et de la crédibilité des déductions, conclusions et recommandations. La description de la méthodologie devra inclure des discussions sur chacun des points suivants :

\_ Sources de données – Les sources d’informations (documents révisés ou parties prenantes), les principes de leur sélection et la manière dont les informations obtenues répondent aux questions relatives à l’évaluation.

\_ Echantillon et cadre d’échantillon – Si un échantillon a été utilisé : la taille de l’échantillon et les caractéristiques ; les critères de sélection de l’échantillon (par ex. femmes célibataires, de moins de 45 ans) ; le processus de sélection de l’échantillon (par ex. aléatoire, dirigé) ; le cas échéant, comme les groupes de comparaison et de traitement ont été attribués ; et dans quelle mesure l’échantillon est représentatif de la totalité de la population cible, y compris des discussions sur les limitations de l’échantillon pour généraliser les résultats.

\_ Procédures et instruments de collecte de données –Méthodes ou procédures utilisées pour collecter les données y compris des discussions sur les instruments de collecte de données (par ex. protocoles d’entretien), leur caractère approprié pour la source de données et les données avérées de leur fiabilité et leur validité.

\_ Normes de performance – La norme ou la mesure qui sera utilisée pour évaluer les performances relatives aux questions d’évaluation (par ex. indicateurs nationaux ou régionaux, échelles de notation).

Participation de la partie prenante – La participation des parties prenantes dans l’évaluation et la manière dont le niveau d’implication a contribué à la crédibilité de l’évaluation et aux résultats.

\_ Considérations éthiques – Les mesures prises pour protéger les droits et la confidentialité des informants

\_ Informations relatives à l’historique sur les évaluateurs – La composition de l’équipe d’évaluation, l’historique et les compétences des membres de l’équipe, et la pertinence du mélange de compétences techniques, la parité hommes-femmes et la représentation géographique pour l’évaluation.

\_ Principales limitations de la méthodologie – Les principales limitations de la méthodologie devront être identifiées et abordées dans des discussions ouvertes en ce qui concerne leurs implications pour l’évaluation, ainsi que les étapes prises pour mitiger ces limitations.

**Analyse des données –** Le rapport devra décrire les procédures utilisées pour analyser les données collectées pour répondre aux questions de l’évaluation. Il devra détailler les différentes étapes et phases de l’analyse qui ont été entreprises, y compris les étapes permettant de confirmer l’exactitude des données et les résultats. Le rapport devra également parler du caractère approprié des analyses vis-à-vis des questions d'évaluation. Les points faibles potentiels dans l’analyse des données et les manques ou limitations des données devront être abordés, y compris leur influence possible sur la manière dont les déductions peuvent être interprétées et les conclusions tirées.

**Déductions et conclusions – Le rapport devra présenter les déductions de l’évaluation basées sur l’analyse et les conclusions tirées des déductions.**

**\_ Déductions** – Elles doivent être présentées comme **des affirmations des faits qui sont basées sur l’analyse des données**. **Elles doivent être structurées autour des questions et les critères d’évaluation de sorte que les utilisateurs du rapport puissent facilement faire le lien entre ce qui a été demandé et ce qui a été trouvé. Les variances entre les résultats prévus et les résultats réels doivent être expliquées, ainsi que les facteurs affectant l’obtention des résultats attendus. Les hypothèses ou les risques dans l’élaboration du projet ou du programme qui ont affecté ultérieurement l’exécution doivent être développés.**

\_ **Conclusions – Elles doivent être complètes et équilibrées, et mettre en lumière les atouts, les points faibles et les réalisations de l’intervention.** **Elles doivent être bien étayées par les faits avérés et associées de manière logique aux déductions de l’évaluation. Elles doivent répondre aux principales questions de l’évaluation et fournir des aperçus sur l’indentification des et/ou les solutions aux problèmes ou sujets importants pertinents à la prise de décision des utilisateurs présumés.**

**Recommandations – Le rapport doit fournir des recommandations pratiques et réalisables à l’attention des utilisateurs présumés du rapport au sujet des mesures à mettre en place ou des décisions à prendre. Les recommandations doivent être spécifiquement soutenues par les faits avérés et reliées aux déductions et aux conclusions autour des principales questions abordées par l’évaluation. Elles doivent aborder la durabilité de l’initiative et commenter le caractère approprié de la stratégie de sortie du projet, le cas échéant**.

**Enseignements tirés –**le rapport doit inclure une discussion sur les enseignements tirés de l'évaluation, soit les nouvelles connaissances acquises à partir de la circonstance particulière (intervention, contexte, réalisation, même au sujet des méthodes d’évaluation) qui sont applicables

à un contexte similaire. Les enseignements doivent être concis et basés sur des déductions spécifiques présentées dans le rapport.

**Annexes du rapport –** Les annexes suggérées doivent inclure les éléments suivants afin de fournir à l’utilisateur du rapport un historique complémentaire et des détails d’ordre méthodologique qui renforcent la crédibilité du rapport.

\_ Termes de référence pour l’évaluation

\_ Documentation supplémentaire relative à la méthodologie, comme la matrice d’évaluation et les instruments de collecte des données (questionnaires, Guides d’entretien, protocoles d’observation, etc.) si besoin

\_ Listes des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités

\_ Liste des documents d’aide révisés

\_ Modèle des résultats ou cadre des résultats du projet ou du programme

\_ Tableaux de résumé des déductions, comme les tableaux présentant les progrès vers les produits, les cibles et les objectifs relatifs aux indicateurs établis

\_ Biographies succinctes des évaluateurs et justification de la composition de l’équipe

\_ Code de conduite signé par les évaluateurs

**Annexe F : Template du Rapport initial**

**Template du Rapport initial**

1. Rappel du contexte
2. Compréhension de la mission
3. Méthodologie

* Réunions de briefing
* Revue documentaire
* Matrice d’évaluation
* Collecte des données
* Analyse des données et informations collectées
* Rapport de mission

1. Organisation de la mission de terrain
2. Planning de la mission
3. Chronogramme de travail
4. Matrice d’évaluation finale
5. Annexes :

* Outils de collectes de données
* Liste provisoire des contacts pour l’évaluation

1. Le lien suivant vous permet de suivre l’évolution quotidienne à jour de la situation sanitaire au Maroc : <http://www.covidmaroc.ma/Pages/LESINFOAR.aspx> [↑](#footnote-ref-2)
2. [DE GUIDELINES FRENCH.pdf (undp.org)](http://web.undp.org/evaluation/guideline/French/documents/PDF/DE%20GUIDELINES%20FRENCH.pdf) [↑](#footnote-ref-3)
3. Composée des représentant-e-s de la DGCT et du PNUD [↑](#footnote-ref-4)
4. UNEG, Normes d’évaluation applicables au sein du système des NU, 2005, disponible sur le site : <http://www.unevaluation.org/unegnorms> ; et UNEG, ‘Ethical Guidelines for Evaluation’, juin 2008, disponible sur le site: <http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+Guidelines> [↑](#footnote-ref-5)
5. www.unevaluation.org/unegcodeofconduct [↑](#footnote-ref-6)
6. Le rapport ne doit pas dépasser *40* pages au total (en excluant les annexes). [↑](#footnote-ref-7)