

---

## Termes de Référence

**ÉVALUATION À MI-PARCOURS DU PROJET de  
l'Agence espagnole de coopération  
internationale pour le développement**

**AECID**

**Convenio AECID : « Inno'Vert - 2022 / PCONV  
/ 0531 »**

**Titre : "Inno'Vert : Développement d'écosystèmes  
d'entrepreneuriat vert pour les jeunes, les femmes et  
les migrants à Tanger, Tétouan et Mdiq-Fnideq,  
Maroc".**

**N° DE RÉF. : 2022 / PCONV / 0531**

---

## **Contenu :**

### **1.- Introduction**

#### **Contexte de l'intervention**

### **3.- Champ d'application de l'évaluation :**

#### **3.1- Objectifs**

#### **3.2 - Champ d'application de l'évaluation et parties prenantes**

#### **3.3- Critères, niveaux d'analyse et questions d'évaluation**

#### **3.4- Méthodologie et plan de travail**

#### **3.5- Structure et présentation des rapports d'évaluation**

### **4.- L'équipe d'**

### **5.- Délai et budget de l'**

### **6.- Présentation de la proposition et des critères d'**

### **7.- Principes de base de l'évaluation**

## 1. Introduction

La Fondation CODESPA et la Fondation CIDEAL mettent en œuvre le projet en référence, financé par l'Agence espagnole de coopération internationale pour le développement (AECID), sur une durée de 4 an intitulée : "Inno'Vert : Développement d'écosystèmes d'entrepreneuriat vert pour les jeunes, les femmes et les migrants à Tanger, Tétouan et Mdiq-Fnideq, Maroc", Exp. No. : 2022 / PCONV / 0531.

### 1.1. Objet de l'évaluation.

La mise en œuvre du projet Inno'Vert financé par l'AECID, a débuté le 15 janvier 2023, après une analyse de la situation dans les provinces de Tanger, Tétouan et Mdiq-Fnideq, dans la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima, au nord du Maroc.

La formulation du Projet approuvé par l'AECID inclut la réalisation d'une Évaluation Intermédiaire dans les conditions prévues par l'Ordre AEC/2909/2011, qui réglemente les appels à propositions de l'AECID à réaliser à partir de 2012. C'est-à-dire, en tenant compte des dispositions de la section **9.4 : Évaluations**. L'évaluation sera réalisée deux ans après la mise en œuvre de l'accord AECID Inno'Vert, c'est-à-dire à mi-parcours de sa mise en œuvre.

Le groupement d'ONG, formé par le CODESPA et le CIDEAL, pour ce projet AECID a accepté de réaliser une évaluation externe à mi-parcours. L'objectif général de cette évaluation est d'évaluer le degré de réalisation des résultats attendus de l'intervention, ainsi que les stratégies et mécanismes de mise en œuvre et de coordination.

### 1.2. Justification de l'évaluation.

**Questions de forme** : L'évaluation était prévue dès la formulation de l'accord et il s'agit d'une évaluation intermédiaire externe autorisée par les règlements de l'AECID relatifs aux accords.

**Questions d'apprentissage organisationnel interne** : Pour la Fondation CODESPA et la Fondation CIDEAL, il est essentiel d'intégrer l'évaluation dans le cycle de leurs interventions, étant donné que l'évaluation remplit non seulement la fonction de responsabilité envers l'agence de financement, mais aussi la fonction d'apprentissage à travers un processus participatif et la mise en œuvre d'un plan qui incorpore les recommandations et les leçons apprises dans la gestion et/ou la planification future des interventions évaluées.

Les trois principaux objectifs de l'évaluation des projets poursuivis par cette évaluation à mi-parcours sont les suivants :

- 1) Amélioration des projets mis en œuvre ou en cours de mise en œuvre en termes d'opérations et de prise de décision.
- 2) L'utilisation de l'apprentissage (positive et négative) pour le projet évalué ou projets futurs
- 3) la responsabilité vis-à-vis des bailleurs de fonds, des participants aux projets et

du grand public.

### 1.3. Type d'évaluation.

**Il s'agit d'une évaluation intermédiaire, formative, participative et externe.**

**L'évaluation axée sur les résultats** est un outil analytique visant à **apprendre et à améliorer les** actions afin de parvenir à une meilleure prise de décision, comme indiqué dans le dernier plan directeur de la coopération espagnole pour le développement durable et la solidarité mondiale 2024-2027, *dans les chapitres 9, 10 et 11 "Suivi et responsabilisation, évaluation et gestion des connaissances"*.

Il s'agit de compléter cette vision des résultats par une vision de l'**évaluation par processus** guidée par la théorie du changement de l'intervention, en analysant les **processus clés**, les **éléments structurels** de chaque action du projet qui ont donné lieu **aux objectifs/résultats** - de type qualitatif et quantitatif, attendus et inattendus - obtenus jusqu'à présent (et/ou en cours d'obtention) et aux effets et impacts futurs possibles.

L'évaluation prendra en compte l'analyse de l'intervention dans son ensemble et sera basée sur une analyse de chaque action composante et de ses effets spécifiques. L'objectif est de disposer d'une **matrice d'améliorations** qui permettra, si nécessaire, de réorienter les processus clés de l'intervention, afin d'obtenir l'impact le plus important possible.

### 1.4. Utilité de l'évaluation.

Les conclusions, les leçons apprises et les recommandations qui ressortiront de l'évaluation seront utiles pour :

- Les *bailleurs de fonds et promoteurs de l'évaluation* (AECID/Bureaux de Coopération Technique, ci-après dénommés BCT) pour le renforcement du système d'évaluation de la Coopération espagnole, afin d'évaluer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs du projet en matière de gestion des ressources.
- Les *responsables de la mise en œuvre des interventions et les gestionnaires de l'évaluation* (CODESPA, CIDEAL et partenaires locaux, Association Régionale de l'Union Nationale des femmes au Maroc Jamaa Mezwak Tétouan (UNFM), Organisations des jeunes Africains (OJA), Association Chifae pour le développement et la Formation (CHIFAE) et Fondation Moubadara pour les Jeunes et l'Entrepreneuriat (FMJE)) afin d'apprendre, de faire part de leurs expériences et d'améliorer les interventions ; améliorer les mécanismes de gestion des ressources et préparer les phases futures des actions.
- Les bénéficiaires du projet et les *informateurs clés* comme mécanisme de responsabilité pour évaluer l'impact de l'intervention.

- Autres informateurs (entités et autorités locales) et participants à l'intervention tels que les institutions du secteur public, le monde universitaire et la société civile dans la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima.

## 2. Contexte de l'intervention

L'objet à évaluer est la convention AECID n° registre : 2022/PCONV/0531, financée par l'AECID dans le cadre de l'appel à conventions 2022, qui a débuté le 15 janvier 2023 et devrait se terminer le 31 décembre 2026. L'objectif de cette intervention est de renforcer les écosystèmes d'entrepreneuriat vert à Tanger, Tétouan et Mdiq-Fnideq, en articulant les accélérateurs d'entrepreneuriat, les organisations d'entreprises, les organisations de microfinance et le secteur académique pour l'inclusion socio-économique de 3 000 femmes, jeunes et immigrés en situation de pauvreté et de vulnérabilité. L'AECID a attribué le projet au groupement d'ONG espagnoles, la Fondation Codespa et la Fondation CIDEAL.

La Fondation CODESPA est une organisation à but non lucratif, apolitique et non confessionnelle, qui se consacre à la coopération internationale au développement depuis 1985. Son travail se concentre sur l'amélioration de la qualité de vie des personnes disposant de moins de ressources, par le biais de programmes et de projets visant à renforcer et à générer des emplois, car nous comprenons que le travail est un facteur de transformation et d'énergie de la société, dont la promotion est une opportunité irremplaçable pour le développement.

La Fondation CODESPA réalise des projets de coopération depuis sa création il y a 40 ans. Rien qu'au cours des dix dernières années, plus de 300 actions de développement ont été menées dans plus de vingt pays d'Amérique latine, d'Asie, du Maghreb et du Moyen-Orient. Nous bénéficions du soutien de l'Agence espagnole de coopération internationale pour le développement (AECID) depuis 1987. De même, depuis 1985, le CODESPA réalise des projets financés par l'Union européenne et différentes institutions publiques espagnoles. Il convient également de mentionner l'implication d'entreprises privées qui collaborent à de nombreux projets.

En ce qui concerne le pays d'intervention de l'accord, le Maroc, la Fondation CODESPA travaille dans les deux pays depuis plus de 20 ans, avec du personnel local permanent dans les sièges de Tanger et de Tétouan, respectivement. La Délégation du CODESPA Maroc a une ligne de travail très axée sur les stratégies d'accès à l'éducation, à la formation professionnelle et à l'entrepreneuriat, et sur la promotion de l'accès des entrepreneurs aux marchés et à la microfinance, avec une approche de chaîne de valeur, et la promotion des partenariats public-privé et l'articulation avec les autorités locales.

La Fondation CIDEAL est une organisation à but non lucratif, apolitique et non confessionnelle, qui se consacre à la coopération internationale au développement depuis 1985. Nous avons mené des actions de coopération au développement dans plus de 25 pays d'Afrique, d'Amérique latine et d'Asie, ainsi que des initiatives de sensibilisation et d'éducation en Espagne. Développement productif et création de revenus : nous promouvons le développement durable et l'autonomisation des communautés et des personnes vivant dans des environnements vulnérables. Renforcement institutionnel : nous contribuons à renforcer les capacités des acteurs de la société civile, des administrations publiques et d'autres entités de développement au niveau local. Technologie et innovation pour le développement : nous encourageons la recherche appliquée liée à l'innovation technologique par le

biais de partenariats et d'alliances. Sensibilisation au développement : nos actions d'éducation au développement plaident en faveur d'une citoyenneté consciente des causes de la pauvreté et déterminée à agir contre celles-ci.

Les partenaires locaux sont également impliqués dans la mise en œuvre de la Convention :

- 1) Association Régionale de l'Union Nationale des femmes au Maroc Jamaa Mezwak Tétouan (UNFM - JM)
2. Organisations des jeunes Africains (OJA)
3. Association Chifae pour le développement et la formation (CHIFAE)
4. Fondation Moubadara pour les Jeunes et l'Entrepreneuriat (FMJE)

Le rôle des partenaires locaux dans la mise en œuvre de la Convention :

**Objectif spécifique 1** : L'UNFM-JM à Tétouan et Mdiq-Fnideq et CHIFAE et OJA à Tanger participeront à la mise en œuvre de l'OS1, en menant des actions de sensibilisation en coordination avec les acteurs publics et privés, en accompagnant les processus d'identification des niches d'opportunité pour l'entrepreneuriat vert dans les secteurs agricole, textile et des énergies renouvelables et l'articulation de tous les acteurs des 3 écosystèmes territoriaux de l'entrepreneuriat vert.

**Objectifs spécifiques 2 et 3** : FMJE à Mdiq-Fnideq, UNFM-JM à Tétouan et CHIFAE à Tanger participeront à la mise en œuvre des OS2 et OS3, et développeront dans leurs formation et d'incubation respectifs : - Formation des OSC pour améliorer leurs capacités en termes d'accompagnement dans les processus d'insertion professionnelle et d'entrepreneuriat (dans l'OS2). - Mise en œuvre du programme d'incubation Inno'VERT, en participant à ses différentes phases : formation et création, appui et conseil à l'entrepreneuriat (dans SO3). - Mobilisation des chefs d'entreprise et des décideurs institutionnels pour participer aux différents événements prévus, tels que : présentation du programme d'incubation Inno'VERT (dans SO3) ; séminaire pour l'échange d'expériences et de connaissances (dans SO2) et présentation d'idées innovantes pour l'entrepreneuriat vert (dans SO3), entre autres. - Collaboration au processus de systématisation.

**Objectifs spécifiques 4 et 5** : L'UNFM-JM à Tétouan coordonnera la mise en œuvre des objectifs spécifiques 4 et 5, en développant, dans ses centres de formation et d'incubation, des itinéraires de mentorat pour les entrepreneurs et l'accès au financement, en facilitant la préparation du plan d'affaires ainsi que l'éducation financière pour l'accès au financement privé et public (objectif spécifique 4). Il soutiendra le marketing et l'accès aux marchés, l'articulation des différents acteurs publics et privés avec les jeunes, les femmes et les entrepreneurs verts immigrés, l'organisation de réunions et d'échanges d'expériences des entreprises et des entrepreneurs du programme Inno'VERT (SO5). CHIFAE à Tanger coordonnera la mise en œuvre de SO4 et SO5, à travers les 3 centres de formation et d'incubation qu'il possède à Tanger, où il fournira une formation et un mentorat pour les jeunes dans la création de leurs entreprises vertes, en étant responsable de la conception et du développement des plans d'affaires, des conseils sur l'accès aux financements privés et publics pour les entrepreneurs (SO4) et de la formation pour le développement des compétences et des connaissances pour l'accès aux marchés et la commercialisation des produits et services des entrepreneurs du programme Inno'VERT (SO5). Les OJA à Tanger, Tétouan et Mdiq-Fnideq sont chargés d'accompagner la conception et la création d'entreprises vertes avec de jeunes

migrants subsahariens, le traitement de la formalité de leurs entreprises et l'accès au financement auprès d'institutions de microfinance publiques et privées (OS4 et OS5). Le parcours d'accompagnement facilitera également le renforcement des capacités d'accès aux marchés et de négociation et de commercialisation de leurs produits et services offerts, notamment en développant des liens commerciaux entre les entreprises subsahariennes et les jeunes entrepreneurs du Programme Inno'VERT.

L'accord vise à contribuer à l'inclusion socio-économique des jeunes (femmes et hommes, Marocains et migrants 'origine subsaharienne) en situation de vulnérabilité, par la promotion de l'entrepreneuriat vert, et prévoit des activités dans 5 lignes d'action :

1) Promotion de la connaissance et de la sensibilisation à l'économie verte et circulaire, 2) Promotion de l'innovation technologique appliquée au domaine de l'entrepreneuriat vert, 3) Création d'entreprises vertes dirigées par des populations vulnérables : Programme d'incubation Inno'VERT, 4) Soutien au financement et à la consolidation des entreprises ; et enfin, 5) Promotion de la commercialisation des entreprises.

Les impacts attendus de l'accord sont les suivants : 3 000 femmes, jeunes et/ou immigrés de la région Nord du Maroc sensibilisés à l'environnement et à l'économie verte. 9 programmes de formation et 90 leaders de la société civile acquièrent/renforcent leurs capacités pour accompagner les processus de mise en œuvre et de développement des entreprises vertes. 1 200 femmes jeunes et/ou immigrées de la région Nord du Maroc renforcent leurs capacités techniques, organisationnelles et marketing pour gérer des entreprises vertes. 84 entreprises vertes développées, accèdent au financement pour le démarrage et/ou l'accélération.

La localisation géographique de l'intervention est la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceïma, située au nord du Maroc, plus précisément dans les provinces de Tanger, Tétouan et Mdiq-Fnideq.

### 3.- Meta de l'évaluation :

#### 3.1 Objectifs de l'évaluation.

##### Objectif général :

Obtenir une évaluation critique des informations produites sur la performance des actions afin de porter un jugement sur la validité de l'intervention en cours, en expliquant les différences par rapport à ce qui était attendu et en estimant à l'avance les résultats finaux de l'intervention, d'une manière qui permette **l'apprentissage, la responsabilité** envers l'organisme de financement et **l'amélioration des interventions** et des modèles d'intervention, en incorporant les leçons tirées et les recommandations formulées jusqu'à présent.

Le projet a été un élément clé dans la planification, la mise en œuvre et la gestion des interventions évaluées.

**Objectifs spécifiques** Contribuer à fournir les enseignements tirés de cette convention et servir de guide aux gestionnaires de la convention et aux décideurs à différents niveaux pour la suite de la convention.

En ce qui concerne les niveaux d'analyse, cette évaluation à mi-parcours est proposée à trois niveaux : stratégique, programmatique ou tactique et opérationnel, qui visent à orienter et à focaliser l'analyse, ainsi qu'à proposer des stratégies et des recommandations d'amélioration.

Les différentes approches analytiques pour chacun des trois niveaux à explorer plus en détail sont décrites ci-dessous. Pour les deux premiers niveaux, une **approche ciblée** sera adoptée, et au niveau opérationnel, une vue analytique des processus de conception et de planification, de mise en œuvre et de suivi est souhaitée avec une **approche plus axée sur les processus**.

**NIVEAU STRATÉGIQUE** À ce niveau, il est nécessaire de :

- Analyser la pertinence actuelle de la stratégie, en tenant compte en particulier des transformations sociales et économiques dans la région d'intervention de la Convention, le nord du Maroc, à la frontière avec l'Espagne.
- Analyser les facteurs critiques à prendre en compte pour assurer la durabilité de l'intervention. En particulier, il est jugé nécessaire d'analyser les contraintes dans la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima, en termes d'employabilité et/ou d'entrepreneuriat innovant et vert, et de proposer des recommandations pour améliorer la stratégie définie dans l'accord, en tenant compte à nouveau de la situation économique et sociale actuelle.
- Analyser les différences organisationnelles et la mise en œuvre de la stratégie dans chaque région et sous la direction du Codespa et du CIDEAL, ainsi que de leurs partenaires locaux, afin de faciliter l'apprentissage et de promouvoir, le cas échéant, la mise à l'échelle ou la reproduction des processus ou des outils mis en œuvre pour le développement d'écosystèmes d'entrepreneuriat vert dans la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima.
- 

**LE NIVEAU DU PROGRAMME.** À ce niveau, il est nécessaire de :

- L'évaluation de l'accord consistera à évaluer la théorie du changement de l'intervention, à évaluer la conception, les éléments structurels, les processus de mise en œuvre pour l'obtention de résultats.
- Analyser le niveau de participation des bénéficiaires et des parties prenantes au cours de la période d'évaluation.
- Analyser les critères de sélection des bénéficiaires en fonction de leur niveau de vulnérabilité et de pauvreté.
- Analyser l'intégration du genre et des droits économiques, sociaux et culturels (DESC) dans l'intervention et proposer des stratégies d'amélioration.

**LE NIVEAU OPÉRATIONNEL.** À ce niveau, il est nécessaire de :

- Recommander des actions spécifiques ou des stratégies de communication pour surmonter les conditions de distanciation sociale et de faible connectivité dans les zones d'intervention et spécifiquement de la part des groupes bénéficiaires.
- Identifier et proposer des alliances, qui peuvent être promues par l'accord entre les acteurs locaux ou binationaux, pour contribuer à la réalisation des résultats prévus par l'accord, et en particulier pour les composantes de l'accès au financement et de la promotion de l'esprit d'entreprise.

### 3.2 Champ d'application de l'évaluation et parties prenantes

L'évaluation sera réalisée à Tanger, Tétouan et Mdiq-Fnideq, couvrant toutes les composantes prévues dans la convention AECID Inno'VERT pour les plans annuels de la convention, PAC-1 et PAC-2, correspondant aux 2 premières années de la convention, 2023 et 2024.

L'accord Inno'VERT de l'AECID est mis en œuvre dans les territoires avec des partenaires locaux, comme décrit dans la section 2, l'évaluation doit prendre en compte les rôles de chaque partenaire dans l'intervention.

- Institutionnel et réglementaire. Les organisations impliquées sont
  - le principal organisme de financement, l'AECID (s'il est représenté dans le pays où le projet est mis en œuvre).
  - les organisations bénéficiaires de la subvention (Fondation CODESPA et Fondation CIDEAL)
  - Les partenaires locaux (Association Régionale de l'Union Nationale des femmes au Maroc Jamaa Mezwak Tétouan (UNFM), Organisations des jeunes Africains (OJA), Association Chifae pour le développement et la formation (CHIFAE) ; et Fondation Moubadara pour les Jeunes et l'Entreprenariat (FMJE))
  - entités et organisations bénéficiaires (entrepreneurs, sociétés associatives/associations de producteurs)
  - Autres entités impliquées : institutions du secteur public telles que l'Agence nationale pour la promotion de l'emploi (ANAPEC), l'INDH, la Fondation Mohammed V, le monde universitaire, comme l'École nationale des sciences appliquées (ENSA) et l'Institut de formation aux métiers de l'énergie. Les institutions de la société civile et de la microfinance.
- Thématique ou sectorielle. Les domaines thématiques couverts par l'évaluation à mi-parcours sont les suivants :
  - Sensibilisation à l'économie verte et à la protection de l'environnement.
  - Renforcer les programmes en faveur de l'esprit d'entreprise et de l'emploi
  - Renforcer les entrepreneurs et les entreprises associatives

- Microfinance / finance verte
- L'autonomisation des femmes
  
- Calendrier : L'évaluation à mi-parcours s'étendra du début du projet à la fin de l'évaluation.  
La durée de mise en œuvre de l'accord est de 48 mois et il est prévu que cette évaluation soit réalisée entre les mois 25 et 30.
- Population
  - Population bénéficiaire :  
3 000 personnes en situation de vulnérabilité et d'exclusion socio-économique, sans possibilité d'entreprendre pour gagner leur vie. Il s'agit de 1588 femmes et 1412 hommes, issus des provinces de Tanger, Tétouan et de la préfecture de Mdiq-Fnideq.  
  
9 programmes de formation et 90 leaders de la société civile ont acquis/renforcé leurs capacités à accompagner les processus de démarrage et de développement d'entreprises vertes.  
  
1 200 femmes jeunes et/ou immigrées de la région nord du Maroc renforcent leurs capacités techniques, organisationnelles et de marketing pour gérer des entreprises vertes.  
  
84 entreprises vertes développées, accès au financement de démarrage et/ou d'accélération.
  - Population non directement bénéficiaire.
  
- Géographique : Provinces de Tanger, Tétouan et préfecture de Mdiq-Fnideq.
- Acteurs impliqués : Les acteurs impliqués dans l'évaluation sont les suivants :

**- Unité de gestion de l'évaluation :** elle sera composée du personnel du CODESPA et du CIDEAL en Espagne et au Maroc. Le CODESPA et le CIDEAL seront responsables de la coordination et du suivi de l'avancement et du calendrier de travail de l'évaluation, de la rédaction des termes de référence, de la publication, de l'attribution et de la contractualisation de l'équipe d'évaluation, de l'appui à l'agenda du travail sur le terrain, de la publication des résultats et de leur dissémination. En outre, il facilitera les réunions de suivi avec l'équipe d'évaluation sélectionnée et le comité de suivi de l'évaluation et examinera des aspects spécifiques conformément aux réglementations et aux attentes du bailleur de fonds, en fournissant des informations opportunes sur le processus d'évaluation et ses phases.

**- Comité de suivi de l'évaluation :** Ce comité sera composé des personnes focales chargées de l'évaluation du CODESPA et du CIDEAL en Espagne, du personnel des

délégations du CODESPA et du CIDEAL et des chefs de projet des partenaires locaux.

Ce comité aura pour tâche d'accompagner le processus d'évaluation et d'examiner les produits de l'évaluation. Le comité sera convoqué par l'unité de gestion ou à la demande de l'équipe d'évaluation, au moins deux fois au début du contrat et à la fin du travail sur le terrain pour la pré-présentation des résultats. Les observations et recommandations du comité sont prises en compte dans le rapport d'évaluation final. Les réunions du comité de suivi, afin de faciliter la participation de tous les acteurs, au Maroc et en Espagne, se tiendront de manière virtuelle. Les représentants des OTC seront invités à y participer.

### **Budget du projet :**

Coût total de l'accord : 3.287.000 €

La répartition par bailleur de fonds est la suivante :

- AECID : 3.000.000 €
- Apport CODESPA : 104 000 €.
- Apport CIDEAL : 60.750 €
- Apport des partenaires locaux : 122 750

### **Documents et sources d'information**

L'équipe d'évaluation aura accès, au cours de la phase d'étude documentaire, à des documents qui seront présentés dans une **matrice documentaire**.

### **3.3- Critères, niveaux d'analyse et questions d'évaluation**

#### **Critères**

En complément de l'analyse guidée par la théorie du changement, il convient de prendre en compte l'analyse basée sur les **critères d'évaluation** recommandés par le Comité d'aide au développement (CAD) et adoptés par la Coopération espagnole au développement, tels que définis dans le Manuel de gestion de l'évaluation de la Coopération espagnole au développement.<sup>1</sup>

En particulier, l'évaluation doit fournir une analyse basée sur des informations qualitatives et quantitatives, répondant aux critères d'évaluation suivants :

- 1) Connaître la pertinence et l'état d'avancement du projet : *en termes d'importance du problème identifié, d'adéquation aux besoins et aux possibilités de la population bénéficiaire, d'adéquation aux priorités de la contrepartie et d'adéquation du projet aux capacités du partenaire local.*
- 2) Connaître l'efficacité et l'efficacé de la mise en œuvre du projet : *étendue des résultats coûts/bénéfices, y compris le coût des ressources humaines, matérielles et temporelles.*
- 3) Connaître l'impact du projet et de l'implication des partenaires : *effets sur la population bénéficiaire (voulus et non voulus) et sur la population non bénéficiaire.*
- 4) Connaître la durabilité et la faisabilité de l'avancement du projet.

---

<sup>1</sup> Version électronique du document à l'adresse suivante : [www.mae.es](http://www.mae.es)

5) Connaître la couverture et la profondeur : *la relation entre le budget, les résultats et le nombre de bénéficiaires est-elle adéquate, la proportion de bénéficiaires et/ou d'utilisateurs par rapport à la population cible initialement prévue. Si le projet s'adresse aux plus vulnérables.*

6) Appropriation : les institutions participantes se sont-elles appropriées le modèle d'intervention ?

### **Niveaux d'analyse de l'évaluation.**

#### Évaluation de la

Il évalue la cohérence, la rationalité et la pertinence de l'intervention sur la base de sa théorie du changement.

#### Dans l'évaluation des objectifs/résultats.

Son principal objectif sera de mesurer les effets voulus et non voulus des interventions, d'analyser et d'évaluer dans quelle mesure les objectifs les plus immédiats et les plus directs fixés peuvent être, sont ou ont été atteints (efficacité), et d'examiner à quel coût ils le sont en termes de temps et de ressources humaines, matérielles et monétaires (efficience).

#### Dans l'évaluation des processus.

Son objectif sera d'identifier et d'évaluer l'ensemble des actions qui transforment les intentions en résultats observables, ou en une séquence ordonnée d'activités interdépendantes nécessaires pour répondre aux besoins du bénéficiaire ou lui fournir des services et créer une valeur intrinsèque pour lui.

#### Dans l'évaluation de la structure.

L'objectif est d'analyser et d'évaluer la structure des actions menées dans chaque pays, entendue comme l'organisation relativement stable de différents types de ressources pour atteindre les objectifs de chaque action, en faisant la distinction entre les ressources et l'organisation.

### **Questions**

Au cours de la phase documentaire et en collaboration avec tous les acteurs impliqués dans le processus d'évaluation, les questions d'évaluation **seront élaborées et approuvées, étant** entendu qu'elles définiront les besoins d'information des différents acteurs, ainsi que les niveaux établis auxquels l'évaluation devrait répondre.

La **matrice des questions** est conçue comme une première approximation des niveaux d'analyse attendus de l'évaluation. L'analyse des questions générales et spécifiques doit être effectuée en tenant compte des critères et des niveaux mentionnés dans cette section

## **3.4- Méthodologie et plan de travail**

## **Méthodologie et outils d'évaluation.**

S'agissant d'une évaluation intermédiaire et compte tenu des caractéristiques de l'intervention, l'étude peut être réalisée sur la base de la méthodologie orientée vers l'analyse des processus et des éléments structurels (évaluation orientée par la théorie du changement) et complétée par la méthodologie orientée vers les résultats (évaluation par critères).

Les techniques de collecte et d'analyse des données seront conçues par l'équipe d'évaluation et devraient refléter toutes les exigences des acteurs concernés. Le rapport devra faire référence aux données collectées, en discutant de leur pertinence contextuelle et de leur validité.

L'équipe d'évaluation définira sa méthodologie et les techniques à utiliser, parmi lesquelles une combinaison des techniques suivantes sera évaluée :

- **Qualitatives** (groupes de discussion, analyse du discours, récits de vie, entretiens approfondis, etc.) lorsque les questions requièrent une analyse approfondie et compréhension basée sur la participation des groupes bénéficiaires de l'intervention ;
- **Quantitatives** (analyse de données, enquêtes de mesure, etc.) pour répondre aux questions qui nécessitent une mesure.

La rigueur statistique, la mise en œuvre de protocoles et les conseils techniques seront pris en compte pour le suivi à effectuer au cours de la période restante du projet.

De même, les données et informations disponibles dans le système de suivi (données de base, initiales et de suivi des bénéficiaires) seront prises en compte, afin de ne pas dupliquer la collecte de données primaires par l'équipe d'évaluation, qui doit en tout état de cause valider la fiabilité et l'attribution des données traitées au cours de l'évaluation.

## **Phases de l'évaluation.**

Le travail de l'équipe d'évaluation se déroulera en trois phases :

1. Étude documentaire : il s'agit d'analyser tous les documents d'intervention, les sources secondaires et de définir les principaux besoins d'information. Voir l'annexe 3. Matrice de documentation.

Au cours de cette première étape, du temps sera consacré à l'élaboration et/ou à la validation de la théorie du changement de l'intervention de manière participative.

En outre, avec la participation de l'unité de gestion de l'évaluation, des outils de collecte et d'analyse des données seront préparés et des informateurs clés seront identifiés en Espagne et au Maroc. Des entretiens et des réunions de travail seront organisés pour mieux orienter l'approche de l'évaluation, ainsi que les outils et les techniques à utiliser.

L'équipe d'évaluation complétera la matrice d'évaluation à ce stade et la planification du travail sur le terrain sera effectuée.

L'équipe d'évaluation sera en contact permanent avec l'unité de gestion pour l'élaboration de chacune des phases de l'évaluation, y compris la collecte de la documentation et l'analyse documentaire, l'établissement de l'agenda des entretiens et l'itinéraire du travail sur le terrain.

Tous ces documents feront l'objet d'une évaluation et devront être approuvés par les personnes focales responsables avant le début du travail sur le terrain. A ce stade, il est également conseillé d'envisager une application pilote des instruments générés pour leur ajustement éventuel avant l'application générale.

Cette phase impliquera un travail en face à face et participatif avec les partenaires, Codespa Maroc et CIDEAL Maroc.

Les produits de cette phase seront les suivants

- Adaptation de la méthodologie (si nécessaire) et du calendrier consolidé de l'évaluation,
- Théorie du changement convenue
- Matrice d'évaluation du consensus et
- Liste des informateurs clés et programme du travail sur le terrain
- Outils conçus (par exemple, scripts d'entretien)

2. Travail de terrain pour la collecte d'informations : L'évaluation doit produire des informations de qualité démontrable, nécessaires pour couvrir les besoins d'information identifiés au point 4 du présent document, en utilisant les outils précédemment conçus et d'autres qui peuvent être nécessaires à la discrétion du comité de suivi de l'évaluation.

Pendant le travail sur le terrain, des réunions de restitution des résultats préliminaires doivent être programmées et organisées avec les différentes organisations impliquées dans l'intervention, y compris l'institution homologue espagnole ou marocaine.

Les produits de cette phase seront les suivants

- Calendrier consolidé du travail sur le terrain
- Les instruments de collecte de données complétés, et
- Présentation du travail de terrain aux partenaires locaux, à l'AECID, au CIDEAL et au CODESPA : principales avancées et conclusions.

3. Préparation du rapport final d'évaluation. La rédaction du rapport d'évaluation doit suivre les recommandations du point 6 du présent document. Le projet de rapport final doit être envoyé uniquement en format numérique au moins quinze jours avant la date de soumission du rapport final.

Le projet de rapport doit être partagé avec le partenaire local qui le diffusera autant que possible aux acteurs impliqués au niveau le plus décentralisé, afin qu'ils puissent apporter des commentaires ou des clarifications au projet de rapport.

De même, l'équipe d'évaluation sera invitée à participer à un atelier final de restitution des résultats de l'évaluation dans les bureaux du CODESPA à Madrid, avec la participation du CIDEAL (et du CIDEAL Maroc et du CODESPA Maroc, virtuellement) pour faciliter la diffusion des résultats et des leçons tirées de l'évaluation, et pour promouvoir l'apprentissage institutionnel et une culture de l'évaluation.

Les produits de cette phase seront les suivants

- Projet de rapport final (en français et en espagnol).
- Atelier sur les conclusions, les recommandations et les suggestions d'amélioration e
- Rapport d'évaluation final (en français et en espagnol).

### **3.5- Structure et présentation du rapport d'**

Le rapport d'évaluation doit être présenté en espagnol et doit être rédigé de manière simple, claire, concrète et concise, en tenant compte des différentes complexités de l'objet de l'intervention ; il doit être accompagné d'un résumé exécutif de 5 pages maximum.

Les membres de l'équipe d'évaluation délèguent tous les droits de propriété intellectuelle à la Fondation CODESPA et à la Fondation CIDEAL afin qu'elles puissent, si elles le jugent opportun, procéder à la publication du rapport, auquel cas les évaluateurs et/ou le cabinet de consultants seront mentionnés comme auteurs de l'évaluation.

Comme mécanisme supplémentaire de diffusion des conclusions, la Fondation CODESPA et la Fondation CIDEAL peuvent demander au coordinateur de l'équipe d'évaluation et à certains de ses membres de présenter les résultats et les enseignements tirés lors de séances de travail avec des professionnels de la coopération espagnole au développement. Le coordinateur de l'équipe d'évaluation s'engage à fournir ce service sur demande.

Le rapport suit le schéma suivant

*Page d'accueil*

*Liste des acronymes, graphiques et tableaux.*

#### **0. Résumé**

*Description du projet (brève)*

*Résumé des conclusions, recommandations et enseignements*

1.
  - i. *Contexte et objectif de l'évaluation. Questions d'évaluation.*
  - ii. *Méthodologie utilisée pour l'évaluation.*
  - iii. *Contraintes et limites de l'évaluation*
  - iv. *Structure du rapport d'évaluation*
2. *Description du projet et de son contexte*
  - i. *Contexte*
  - ii. *Présentation du projet : début et durée du projet, problèmes auxquels le projet cherche à répondre, objectifs, théorie du changement, parties prenantes, etc.*
  - iii. *Critères de référence établis*
  - iv. *Résultats attendus*
3. *Résultats et conclusions.* *Réponse aux questions de la matrice d'évaluation, organisée selon leur classification par action et pour le projet dans son ensemble. Il est également demandé, pour chacune des actions et dans leur ensemble, de présenter les informations par critère et selon la théorie du changement dans le cadre des critères d'évaluation indiqués à la section 4.*
4. *Conclusions, recommandations et enseignements tirés*
  - i. *Mesures correctives pour la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des projets*
  - ii. *Actions de suivi ou de renforcement des bénéficiaires initiaux du projet*
  - iii. *Propositions d'orientations futures pour accentuer les objectifs principaux*
  - iv. *Meilleures et pires pratiques pour aborder les questions de pertinence, de performance et de réussite*
  - v. *Matrice des recommandations et des améliorations*

*L'interprétation doit expliquer les problèmes et les contradictions qui sont apparus dans le développement de l'intervention.*

*Cette section vise à fournir un résumé des différentes conclusions et résultats des techniques qualitatives et quantitatives utilisées. Des informations plus exhaustives sont disponibles dans les annexes.*

*L'analyse comprendra les enseignements tirés des conclusions générales, les bonnes pratiques qui peuvent être extrapolées et réintégrées dans les actions du projet ou les interventions futures dans le même domaine.*

*Recommandations. Les recommandations dérivées de l'évaluation qui visent à améliorer l'intervention évaluée à travers des indications spécifiques qui améliorent la conception, les procédures de gestion, les résultats et les impacts des actions. Il sera nécessaire de présenter une matrice dans laquelle seront incluses les recommandations d'amélioration et les stratégies suggérées pour leur incorporation.*

## 5. Annexes

- *TdR*
- *Proposition d'évaluation*
- *Liste des personnes interrogées*
- *Agenda de travail et résumé des visites sur le terrain*

- *Liste des documents examinés*
- *Matrice des questions d'évaluation*
- *Questionnaire et autres outils utilisés*

#### **4.- L'équipe de consultants ou Cabinet de consultation :**

L'équipe d'évaluation doit avoir une solide connaissance des méthodologies d'évaluation, ainsi qu'une expérience pratique dans le développement d'évaluations d'interventions de coopération internationale. Il sera prioritaire que l'équipe connaisse la réalité locale et ses différentes particularités et soit sensible à l'environnement culturel à évaluer, avec une expérience démontrable au Maroc et de préférence dans la région de Tanger, Tétouan et Al Hoceima.

L'équipe doit être composée de deux à quatre experts, combinant l'expérience de l'évaluation et l'expertise thématique/sectorielle des lignes de travail.

L'un d'entre eux sera chargé de coordonner l'équipe et assumera la responsabilité finale du travail, ainsi que la fonction de contact avec l'unité de gestion de l'évaluation.

##### Profil d'équipe requis :

- Le chef d'équipe doit avoir au moins 10 ans d'expérience professionnelle pertinente.
- Le chef d'équipe et les membres de l'équipe doivent avoir une connaissance solide et avérée des méthodologies d'évaluation et une expérience pratique de l'élaboration de processus de suivi et d'évaluation.
- Une expérience dans l'évaluation des interventions de la coopération internationale sera un atout.
- Le chef d'équipe et les membres de l'équipe doivent démontrer conjointement leurs connaissances techniques dans les domaines d'intérêt prévus :
  - L'esprit d'entreprise et l'employabilité
  - Finance rurale,
  - Entreprises associatives et développement rural,
  - Gestion et conception de projets de coopération au développement
  - Droits sociaux, économiques et culturels et minorités
- Le chef d'équipe et les membres de l'équipe doivent conjointement démontrer leur connaissance de la réalité locale et leur expérience du travail au Maroc.
- Le concours est ouvert aux entreprises et aux professionnels indépendants.
- L'équipe doit être composée de personnes de la région et être inclusive du point de vue des générations et de la mixité.

#### **5.- Délai et budget de l'évaluation**

L'évaluation peut commencer dès que la Fondation CODESPA et la Fondation CIDEAL ont reçu l'autorisation de l'AECID d'attribuer l'évaluation à une équipe ou à une société d'évaluation, et toujours à partir du 1er mars 2025.

Le rapport d'évaluation final doit être achevé pour le 15 juin 2025.

Le plan de travail pour l'ensemble de l'évaluation de 10 semaines est examiné :

- Phase I : étude sur table, 3 semaines.
- Phase II : Travail sur le terrain dans les zones d'intervention, 3 semaines.
- Phase III : Préparation du rapport et des résultats préliminaires, 2 semaines
- Phase IV : Préparation du rapport final, 2 semaines.

Le budget de cette évaluation est de **15 000 euros** TTC, ce qui inclut toutes les dépenses liées à l'évaluation : voyage, hébergement,

Les indemnités journalières, la publication des rapports, les honoraires des membres de l'équipe d'évaluation, etc.

Le calendrier des travaux et le budget sont des estimations qui seront finalisées avec l'équipe d'évaluation.

## **6. Principes de base pour la réalisation de l'évaluation :**

Les principes de base du comportement éthique et professionnel de l'équipe d'évaluation sont les suivants :

- Anonymat et confidentialité. L'évaluation doit respecter le droit des personnes à fournir des informations tout en garantissant leur anonymat et la confidentialité (tant des personnes que des informations brutes obtenues des évaluateurs).
- Responsabilité. Tout désaccord ou toute divergence d'opinion pouvant survenir entre les membres de l'équipe ou entre les membres de l'équipe et les responsables de la Convention, concernant les conclusions et/ou les recommandations, doit être mentionné dans le rapport. Toute affirmation doit être confirmée par l'équipe ou le désaccord doit être consigné.
- l'exhaustivité. Il incombe aux évaluateurs de mettre en évidence les questions qui ne sont pas spécifiquement mentionnées dans les termes de référence, si cela est nécessaire pour obtenir une analyse plus complète de l'intervention.
- Indépendance. L'équipe d'évaluation doit garantir son indépendance par rapport à l'intervention évaluée et ne doit pas être liée à sa gestion ou à ses composantes.
- Incidents. En cas d'apparition de problèmes au cours du travail sur le terrain ou dans toute autre phase de l'évaluation, ceux-ci doivent être immédiatement communiqués à l'Unité de gestion de l'évaluation. Dans le cas contraire, l'existence de tels problèmes ne pourra en aucun cas être utilisée pour justifier la non-obtention des résultats établis par la Fondation CODESPA et la Fondation CIDEAL dans les présents Termes de Référence.
- Validation des informations. Il incombe à l'équipe d'évaluation de garantir la véracité et la qualité des informations collectées pour l'élaboration des rapports, et elle est responsable en dernier ressort des informations présentées dans le rapport d'évaluation. L'équipe d'évaluation doit assurer la qualité dans toutes les phases, au niveau technique, méthodologique, du travail sur le terrain, de l'analyse des informations, du rapport avec interprétation et du jugement. Si le travail effectué n'est pas de la qualité requise, le rapport sera renvoyé et les paiements finaux ne seront pas effectués tant que les lacunes n'auront pas été corrigées.

- les rapports d'évaluation. La diffusion des informations recueillies et du rapport est la prérogative de la Fondation CODESPA et de la Fondation CIDEAL, ainsi que de l'AECID.
- Remise des rapports. En cas de retard dans la remise des rapports ou si la qualité des rapports remis est manifestement inférieure à celle convenue par l'unité de gestion de l'évaluation, le rapport sera renvoyé et les paiements finaux ne seront pas effectués tant que les lacunes n'auront pas été corrigées.

## 7.- Présentation de la proposition et des critères d'évaluation

L'équipe d'évaluation soumet une proposition technique et financière comprenant la proposition méthodologique, le curriculum vitae de chaque membre de l'équipe et la proposition financière.

La proposition financière ne doit pas dépasser **15 000** euros, taxes comprises. L'équipe d'évaluation soumettra un reçu officiel pour le montant total de l'évaluation (ce reçu officiel comprendra les frais d'honoraires, de voyage, d'indemnités journalières, de matériel, etc.)

La proposition doit être soumise en espagnol et les critères à prendre en compte pour l'évaluation sont les suivants :

- Qualité technique de la méthodologie proposée.
- Expérience et qualifications de l'équipe d'évaluation.
- Proposition financière.

En outre, il s'agit d'un atout :

- Utilisation de l'évaluation des processus et des éléments structurels, complétée par l'analyse des résultats.
- Rigueur dans le choix des techniques et leur mise en œuvre.
- Articulation des techniques qualitatives et quantitatives.
- L'intégration d'un plan de travail comprenant des délais raisonnables pour l'application des instruments de collecte de données.

La proposition d'évaluation doit comprendre au minimum les éléments suivants

- *Proposition technique* décrivant clairement la méthodologie d'évaluation, une proposition préliminaire pour l'utilisation d'instruments de collecte de données et un calendrier de travail visant à répondre aux questions de l'évaluation.
- *Proposition de ressources humaines*, y compris le C.V. des membres de l'équipe d'évaluation, montrant leur expérience dans la réalisation d'évaluations et la coopération au développement, ainsi que dans les lignes d'intervention de l'accord INNO'Vert au Maroc
- *Proposition économique détaillée*, y compris l'utilisation appropriée des ressources financières et humaines, à chaque étape de l'évaluation, en précisant :
  - o Nombre de jours de travail par membre de l'équipe d'évaluation

- Coût par jour / membre de l'équipe d'évaluation
- Nombre de jours de travail de bureau/de terrain/de rapport/de consultant.
- Montant de l'allocation journalière / membre de l'équipe d'évaluation
- Coûts unitaires de déplacement.

Une fois la proposition choisie, l'équipe d'évaluation sélectionnée se mettra d'accord, avec toutes les personnes impliquées dans la Fondation CODESPA et la Fondation CIDEAL, sur le plan de travail détaillé et ses conditions.

Le CODESPA et le CIDEAL sélectionneront la proposition la plus compétitive pour les services décrits dans le présent cahier des charges.

La proposition technique, économique et de ressources humaines doit être soumise par voie électronique **jusqu'au 09 février 2025** à la Fondation CODESPA et à la Fondation CIDEAL aux adresses électroniques suivantes :

Fondation CODESPA : [marruecos@codespa.org](mailto:marruecos@codespa.org) et [rdiez@codespa.org](mailto:rdiez@codespa.org)