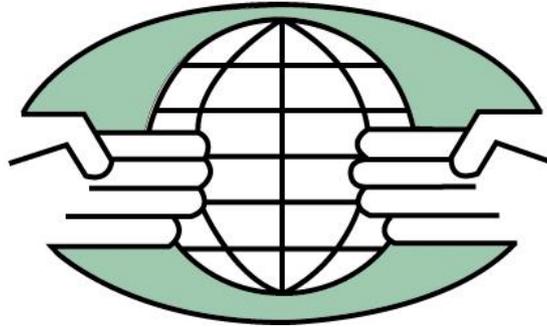


APEFE



CAHIER SPECIAL DES CHARGES

DU MARCHE PUBLIC DE

SERVICES

AYANT POUR OBJET

**“UNE MISSION D'ÉVALUATION EXTERNE
FINALE DU PROGRAMME :
PADEJ « AJI »**

**PROCÉDURE NÉGOCIÉE DIRECTE AVEC
PUBLICATION PRÉALABLE**

Pouvoir adjudicateur

**Association pour la Promotion de l'Education
et de la Formation à l'Etranger**

Auteur de projet

**Association pour la Promotion de l'Education et de la Formation à l'Etranger,
Bureau local**

Table des matières

I. DISPOSITIONS ADMINISTRATIVES	5
I.1 DESCRIPTION DU MARCHÉ	5
I.2 IDENTITE DU POUVOIR ADJUDICATEUR.....	5
I.3 MODE DE PASSATION	5
I.4 FIXATION DES PRIX	6
I.5 DROIT D'ACCES ET SELECTION QUALITATIVE.....	6
I.6 FORME ET CONTENU DES OFFRES	7
I.7 DEPOT DES OFFRES.....	8
I.8 OUVERTURE DES OFFRES	8
I.9 DELAI DE VALIDITE	8
I.10 CRITERES D'ATTRIBUTION	8
I.11 REVISIONS DE PRIX.....	9
I.12 VARIANTES.....	9
I.13 CHOIX DE L'OFFRE	9
II. DISPOSITIONS CONTRACTUELLES	10
II.1 FONCTIONNAIRE DIRIGEANT	10
II.2 ASSURANCES	11
II.3 DUREE	11
II.4 DELAI DE PAIEMENT.....	11
II.5 FACTURATION	11
II.6 PAIEMENT.....	11
II.7 LIVRABLES	12
II.8 REMUNERATION DUE A SES TRAVAILLEURS	12
II.9 PROTECTION DES DONNEES.....	12
III. TERMES DE REFERENCES D'EVALUATION EXTERNE FINALE	13
III.1 CONTEXTE ET FINALITE DE L'EVALUATION.....	13
III.2 OBJET DE L'EVALUATION	13
III.3 IDENTIFICATION DU PROGRAMME.....	14
III.4 CONTEXTE GENERAL ET SPECIFIQUE DU PROGRAMME	14
III.4.1 Contexte général de l'Emploi au Maroc:.....	14
III.4.2 Contexte spécifique au Maroc dans les régions d'intervention.....	14
III.5 HISTORIQUE DE L'INTERVENTION	16
CYCLE DE VIE DE L'INTERVENTION.....	16
III.6 DESCRIPTION DES PROGRAMMES	16
III.6.1 Théorie du changement du programme.	16
APPROPRIATION DROIT	19
GENRE.....	19
ENVIRONNEMENT	19
ECONOMIE NUMERIQUE	19
III.6.2 Description du programme PADEJ « AJI ».....	20
Contribution financière du pays partenaire	21
Contribution financière Belge	21
III.7 INSTANCES ET MODALITES DE PILOTAGE, DE SUIVI DE GESTION DES DEUX PROGRAMMES	22
III.8 RECOLTE ET ANALYSE DES DONNEES	22
III.9 PUBLICS CIBLES PAR L'EVALUATION	23
III.10 PLANNING ET DUREE	23
III.11 CHAMPS GEOGRAPHIQUES DE L'ETUDE	23
III.12 APPROCHE ET METHODOLOGIES D'EVALUATION.....	23
III.13 CRITERES ET QUESTIONS EVALUATIVES	24
III.14 PROFIL ET STATUT D'EVALUATEURS RECHERCHES	28
III.15 CONTENU DE L'OFFRE TECHNIQUE	28
III.16 EVALUATION DU RAPPORT ET DES EVALUATEURS.....	28

III.17 GESTION ET PILOTAGE DE L'EVALUATION.....	29
III.18 LIVRABLES.....	30
III.18.1 Contenu du rapport	30
III.18.2 Présentation du rapport	31
III.19 CLAUSES SUSPENSIVES	32
III.20 ANNEXES.....	33

Pour toute information concernant les termes de références du présent cahier des charges, contacter

Nom : Association pour la Promotion de l'Education et de la Formation à l'Etranger
Adresse : 4, Rue Jaâfar Assadiq, 10 080 Agdal, Rabat, Maroc
Personne de contact : Monsieur Stiévenart Benoît
Téléphone : 0537 67 41 15
E-mail : bureau.rabat@apefe.org

Auteur de projet

Nom : Association pour la Promotion de l'Education et de la Formation à l'Etranger
Adresse : 4, Rue Jaâfar Assadiq, 10 080 Agdal, Rabat, Maroc
Personne de contact : Monsieur Stiévenart Benoît
Téléphone : 0537 67 41 15
E-mail : bureau.rabat@apefe.org

Réglementation en vigueur

1. Loi du 17 juin 2016 relative aux marchés publics et ses modifications ultérieures.
2. Arrêté royal du 18 avril 2017 relatif à la passation des marchés publics dans les secteurs classiques, et ses modifications ultérieures.
3. Arrêté royal du 14 janvier 2013 établissant les règles générales d'exécution des marchés publics, et ses modifications ultérieures.
4. Loi du 17 juin 2013 relative à la motivation, à l'information et aux voies de recours en matière de marchés publics, de certains marchés de travaux, de fournitures et de services et de concessions, et ses modifications ultérieures.
5. Règlement général pour la protection du travail (RGPT), Loi sur le bien-être et Code du bien-être au travail.
6. Loi du 11 février 2013 prévoyant des sanctions et des mesures à l'encontre des employeurs de ressortissants de pays tiers en séjour illégal.
7. Le règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE.
8. Les données personnelles collectées dans le cadre du marché public par l'attributaire du marché, ainsi que par ses sous-traitants, agissant en tant que responsables du traitement doivent être traitées conformément au Règlement général sur la protection des données (Règlement (UE) 2016/679 du Parlement Européen et Du Conseil du 27 avril 2016).

Dans ce cadre, l'attributaire et ses sous-traitants s'engagent à ce que les informations personnelles collectées soient utilisées uniquement pour l'exécution du marché, ou en exécution d'une obligation légale, ou avec l'accord explicite de l'adjudicateur.

Autres, dérogations, commentaires:

Le soumissionnaire sera attentif aux mesures en matière du respect de l'environnement.

L'anonymat et la confidentialité des personnes ressources ayant communiqué des informations aux évaluateurs seront assurés, dans le cadre du respect des mesures en vigueur en matière du RGPD.

Les évaluateurs accorderont une attention particulière au respect- des croyances, us et coutumes et feront preuves d'intégrité et d'honnêteté dans leurs relations avec les parties prenantes.

Les évaluateurs éviteront toutes formes de discriminations dont notamment la discrimination liée au genre des parties prenantes.

I. Dispositions administratives

Cette première partie se rapporte à la réglementation relative à la passation d'un marché public jusqu'à la désignation de l'adjudicataire.

Les dispositions contenues dans cette partie se rapportent à la loi du 17 juin 2016 et à l'arrêté royal du 18 avril 2017 et leurs modifications ultérieures.

I.1 Description du marché

Objet des services : une mission d'évaluation externe finale du programme Intervention d'Appui au Développement de l'Entrepreneuriat des Jeunes au Maroc dénommé PADEJ « AJI »

Ce marché est publié uniquement sur : Tanmia.ma

Lieu de prestation du service : Rabat, Casablanca et les quatre régions du programme.

I.2 Identité du pouvoir adjudicateur

Association pour la Promotion de l'Education et de la Formation à l'Etranger
Place Saintelette, 2
1080 Molenbeek-Saint-Jean

Représentée par Bureau local à Rabat : APEFE Maroc Rue Jaafar Assadiq 4 Agdal Rabat

L'APEFE est une association sans but lucratif active depuis 1976 dans les pays en émergence. A travers ses activités, l'APEFE met en œuvre des programmes ayant pour objectif général la lutte contre la pauvreté, par le renforcement des capacités individuelles, organisationnelles et institutionnelles. Elle se focalise notamment sur le secteur de la formation technique et professionnelle (FTP) au sens large en incluant l'entrepreneuriat.

Elle collabore à la mise en œuvre des politiques sectorielles dans 10 pays — Bénin, Burkina Faso, Burundi, Haïti, Maroc, Palestine, RDC, Rwanda, Sénégal et en Belgique via la plateforme EducAid. L'APEFE s'inscrit pleinement dans la dynamique impulsée par les Objectifs de Développement Durable (ODD).

En tant qu'agence de coopération internationale intégrée au sein de Wallonie-Bruxelles International, dans le cadre des Notes de politique internationale de la Fédération Wallonie-Bruxelles et de la Wallonie, elle fournit un accompagnement technique au renforcement des capacités de ses partenaires du Sud.

L'APEFE est financée par l'état fédéral belge sur base d'un programme pluriannuel de coopération au développement suivi par la DGD (Direction Générale Coopération au développement et Aide humanitaire), ainsi que par Wallonie-Bruxelles international (WBI), l'Union européenne (UE) et l'Agence Belge au Développement (ENABEL).

I.3 Mode de passation

Conformément à l'article 92 (le montant estimé HTVA n'atteint pas le seuil de € 30.000,00) de la loi du 17 juin 2016, le marché est passé par procédure négociée directe avec publication préalable.

I.4 Fixation des prix

Le présent marché consiste en un marché à prix global.

Le marché à prix global est celui dans lequel un prix forfaitaire couvre l'ensemble des prestations du marché ou de chacun des postes.

I.5 Droit d'accès et sélection qualitative

Le formulaire d'offre doit être accompagné des pièces suivantes :

Situation juridique du soumissionnaire (motifs d'exclusion)

- Par le seul fait de participer à la procédure de passation du marché, le soumissionnaire atteste qu'il ne se trouve pas dans un des cas d'exclusion visés aux articles 67 à 69 de la loi du 17 juin 2016 relative aux marchés publics.

- Dans le cadres de la lutte contre les conflits d'intérêts, en particulier afin d'éviter le mécanisme du tourniquet ('revolving doors'), tel que défini dans la loi du 8 mai 2007 portant assentiment à la Convention des Nations Unies contre la corruption, faite à New York le 31 octobre 2003, le soumissionnaire s'abstient de faire appel à un ou plusieurs anciens collaborateurs (internes ou externes) de l'APEFE, dans les deux ans qui suivent son/leur démission, départ à la retraite ou tout autre type de départ de l'APEFE, d'une quelconque manière, directement ou indirectement, pour l'élaboration et/ou l'introduction de son offre ou toute autre intervention dans le cadre de la procédure de passation, ainsi que pour certaines tâches à réaliser dans le cadre de l'exécution du présent marché.

La disposition qui précède ne s'applique toutefois que lorsqu'un lien direct existe entre les précédentes activités prestées pour le pouvoir adjudicateur par la ou les personnes concernée(s) et ses/leurs activités dans le cadre du présent marché.

Toute infraction à cette mesure pouvant être de nature à fausser les conditions normales de la concurrence est passible d'une sanction conformément aux dispositions de l'article 9 de la loi du 15 juin 2006 relative aux marchés publics et à certains marchés de travaux, de fournitures et de services (ou, pour un marché dans les domaines de la défense et de la sécurité, de l'article 10 de la loi du 13 août 2011 relative aux marchés publics et à certains marchés de travaux, de fournitures et de services dans les domaines de la défense et de la sécurité). Concrètement, cette sanction consiste, selon les cas, soit à écarter l'offre, soit à résilier le marché".

- Les experts évaluateurs ne peuvent avoir aucun lien formel avec ni l'APEFE, ni WBI, ni ENABEL, ni les partenaires locaux signataires de la convention de partenariat depuis au moins 2 ans à compter du lancement de l'appel d'offre.

Capacité économique et financière du soumissionnaire (critères de sélection)

Non applicable

Capacité technique et professionnelle du soumissionnaire (critères de sélection)

N°	Critères de sélection	Exigences minimales
1	L'indication des titres d'études et professionnels du prestataire de services.	<ul style="list-style-type: none">- Diplômes et/ou formations : universitaire- Secteur, domaine et durée d'expérience technique minimums exigés ;- Expérience minimum en évaluation exigée ;- Expérience minimum en Théorie du changement exigée ;- Expérience minimum exigée dans le pays ou la région.
2	Une liste des principaux services prestés au cours des trois dernières années, indiquant le montant, la date et le destinataire public ou privé	Trois prestations de services minimum sont demandées et doivent être prouvées par des attestations
3	Capacités linguistiques, techniques et méthodologiques du soumissionnaire	<ul style="list-style-type: none">- Maîtrise de la formation technique et professionnelle, et de l'insertion socio-professionnelle ;- Maîtrise en matière de stratégie d'emploi et d'entrepreneuriat ;- Expérience en matière d'évaluation de programme de coopération ;- Expérience du milieu maghrébin souhaitable ;- Compétences linguistiques : français et de préférence arabe : le français sera la langue de travail.

I.6 Forme et contenu des offres

Le soumissionnaire établit son offre en français et complète le métré récapitulatif ou l'inventaire sur le modèle annexé au cahier des charges le cas échéant. Si le soumissionnaire établit son offre sur d'autres documents que le formulaire prévu, il supporte l'entière responsabilité de la parfaite concordance entre les documents qu'il a utilisés et le formulaire.

Tous les documents établis ou complétés par le soumissionnaire ou son mandataire sont datés et signés par celui-ci.

Toutes ratures, surcharges et mentions complémentaires ou modificatives, tant dans l'offre que dans ses annexes, qui seraient de nature à influencer les conditions essentielles du marché, telles que les prix, les délais, les conditions techniques, doivent également être signées par le soumissionnaire ou son mandataire.

Le prix de l'offre sera exprimé en Euros ou en dirhams marocain et comprendront toutes les impositions généralement quelconques auxquelles est assujéti le marché, et seront mentionnées TTC.

Les éventuelles réductions doivent toujours être décomptées du prix unitaire et ne sont pas indiquées

I.7 Dépôt des offres

L'offre est établie sur papier et est glissée sous pli définitivement scellé mentionnant le numéro du cahier des charges (**2022-DAO-EVF-MC257/01**) ou l'objet du marché. Elle est envoyée par service postal ou remise par porteur, **en trois exemplaires**.

L'offre doit être adressée à :

APEFE Wallonie-Bruxelles Rabat (via la Délégation Wallonie-Bruxelles)
4, Rue Jaâfar Assadiq, Agdal, 10 080 Rabat, Maroc

L'offre DOIT également être transmise par mail à l'adresse suivante : bureau.rabat@apefe.org

L'offre doit parvenir au pouvoir adjudicateur avant **le jeudi 22 décembre 2022 à 10 heure**, que ce soit par envoi normal, par dépôt à l'adresse susmentionnée ou par mail.

Par l'introduction d'une offre, les soumissionnaires acceptent sans condition le contenu du cahier des charges et des autres documents relatifs au marché, ainsi que le respect de la procédure de passation telle que décrite dans le cahier des charges et acceptent d'être liés par ces dispositions.

Lorsqu'un soumissionnaire formule une objection à ce sujet, il doit communiquer les raisons de cette objection au pouvoir adjudicateur par écrit et par courrier recommandé au plus tard 10 jours avant la date et l'heure limites d'introduction des offres.

I.8 Ouverture des offres

Il n'y a pas d'ouverture des offres en séance publique.

I.9 Délai de validité

Le soumissionnaire reste lié par son offre pendant un délai de 90 jours de calendrier, à compter de la date limite de réception des offres.

I.10 Critères d'attribution

Les critères suivants sont d'application lors de l'attribution du marché :

N°	Description
1	Méthodologie, compréhension TDR, pertinence et réalisme, calendrier
2	Prix
	<i>Règle de trois; Score offre = (prix de l'offre la plus basse / prix de l'offre) * pondération du critère prix</i>
3	Profil des évaluateurs
4	Clarté et présentation de l'offre

Les critères sont listés par ordre décroissant d'importance. Sur base de l'évaluation de tous ces critères, le marché sera attribué au soumissionnaire présentant l'offre économiquement la plus avantageuse du point de vue du pouvoir adjudicateur.

I.11 Révisions de prix

Il n'y a pas de révision des prix pour ce marché.

I.12 Variantes

Il est interdit de proposer des variantes libres.
Aucune variante exigée ou autorisée n'est prévue.

I.13 Choix de l'offre

Le pouvoir adjudicateur choisit l'offre économiquement la plus avantageuse, déterminée en se fondant sur le meilleur rapport qualité / prix.

Par la présentation de son offre, le soumissionnaire accepte toutes les clauses du Cahier des Charges et renonce à toutes les autres conditions. Si le pouvoir adjudicateur constate, lors de l'analyse des offres, que le soumissionnaire a ajouté des conditions qui rendent l'offre imprécise ou si le soumissionnaire émet des réserves quant aux conditions du Cahier des Charges, le pouvoir adjudicateur se réserve le droit de considérer l'offre comme substantiellement irrégulière.

II. Dispositions contractuelles

Cette deuxième partie fixe la procédure relative à l'exécution du marché.
Pour autant qu'il n'y soit pas dérogé, l'arrêté royal du 14 janvier 2013 et ses modifications ultérieures établissant les règles générales d'exécution des marchés publics est d'application.

II.1 Fonctionnaire dirigeant

L'exécution des services se déroule sous le contrôle du fonctionnaire dirigeant :

Madame Pascale DELCOMMINETTE, Administratrice Générale de l'APEFE,
Représentée par Monsieur Stéphane PLUMAT, Directeur de l'APEFE (Association pour la Promotion de l'Education et de la Formation à l'Etranger), Place Saintelette, 2 à 1080 Molenbeek-Saint-Jean

Le surveillant des services :

Nom : Association pour la Promotion de l'Education et de la Formation à l'Etranger
Adresse : 4, Rue Jaâfar Assadiq, 10 080 Agdal, Rabat, Maroc
Personne de contact : Monsieur Stiévenart Benoît
Téléphone : 0537 67 41 15
E-mail : bureau.rabat@apefe.org

II.2 Assurances

L'adjudicataire contracte les assurances couvrant sa responsabilité en matière d'accidents de travail et sa responsabilité civile vis-à-vis des tiers lors de l'exécution du marché.

À tout moment durant l'exécution du marché, dans un délai de quinze jours à compter de la réception de la demande du pouvoir adjudicateur, l'adjudicataire justifie qu'il a souscrit ces contrats d'assurances au moyen d'une attestation établissant l'étendue de la responsabilité garantie requise par les documents du marché.

II.3 Durée

Le marché prendra cours à la date de notification de l'attribution et durera au maximum 2 mois.

La durée de l'évaluation est estimée par l'APEFE à maximum deux semaines.

II.4 Délai de paiement

Le pouvoir adjudicateur dispose d'un délai de vérification de 30 jours de calendrier à compter de la date de la fin totale ou partielle des services, pour procéder aux formalités de réception et en notifier le résultat au prestataire de services.

Le paiement du montant dû au prestataire de services doit intervenir dans le délai de paiement de 30 jours de calendrier à compter de la date de fin de la vérification, pour autant que le pouvoir adjudicateur soit, en même temps, en possession de la facture régulièrement établie ainsi que des autres documents éventuellement exigés.

II.5 Facturation

La facture sera établie et libellée à l'ordre de :

APEFE – Wallonie Bruxelles
4, Rue Jaâfar Assadiq
10 080 Agdal, RABAT
ICE : 001 691 148 000 008

En portant, outre les mentions légales, les indications suivantes :

- Date et numéro de facture
- Intitulé et numéro du marché
- Adresse du destinataire final
- Identification éventuelle du lot
- Montant hors TVA
- Montant TVA
- Montant TTC
- Certifié sincère et véritable à la somme de ...

II.6 Paiement

Le paiement s'effectuera par : virement bancaire

Modalités particulières de paiement :

- 20% à la signature

- 20% au démarrage
- 30% à la fin des services
- 30% à la remise du rapport

II.7 Livrables

- Un rapport de démarrage 05 jours ouvrables avant le départ en mission
- Un rapport final provisoire sera produit dans les 10 jours ouvrables qui suivent la fin de la mission de terrain.
- Le rapport final, devra être disponible dans les 20 jours ouvrables qui suivent la réception des commentaires.

Si ces observations expriment des différences d'appréciation non partagées par les consultants, celles-ci pourront être annexées au rapport définitif et commentées par les consultants.

II.8 Rémunération due à ses travailleurs

Lorsque l'adjudicataire ou sous-traitant reçoit copie de la notification visée à l'article 49/1, alinéa 3, du Code pénal social, par laquelle il est informé d'un manquement grave à son obligation de payer dans les délais, à ses travailleurs, la rémunération à laquelle ceux-ci ont droit, cet adjudicataire ou sous-traitant s'abstient, avec effet immédiat, de se rendre encore au lieu d'exécution du marché ou de poursuivre l'exécution du marché, et ce jusqu'à ce qu'il présente la preuve à l'autorité adjudicatrice que les travailleurs concernés ont reçu l'intégralité de leur rémunération.

Il en va de même lorsque l'adjudicataire ou sous-traitant est informé :

- soit par l'adjudicataire ou par l'autorité adjudicatrice selon le cas de ce qu'ils ont reçu la notification visée à l'article 49/1, alinéa 1er, du Code pénal social, concernant cette entreprise ;
- soit via l'affichage prévu par l'article 35/4 de la loi du 12 avril 1965 relative à la protection de la rémunération des travailleurs.

Par ailleurs, l'adjudicataire ou sous-traitant est tenu d'insérer, dans les contrats de sous-traitance qu'il conclurait éventuellement, une clause stipulant que :

1° le sous-traitant s'abstient de se rendre encore au lieu d'exécution du marché ou de poursuivre l'exécution du marché, lorsqu'une notification établie en exécution de l'article 49/1 du Code pénal social révèle que ce sous-traitant manque gravement à son obligation de payer dans les délais, à ses travailleurs, la rémunération à laquelle ceux-ci ont droit ;

2° le non-respect de l'obligation visée au point 1° est considéré comme un manquement grave dans le chef du sous-traitant, à la suite duquel l'adjudicataire est habilité à résilier le contrat ;

3° le sous-traitant est tenu d'insérer, dans les contrats de sous-traitance, une clause analogue à celle visée aux points 1° et 2° et d'assurer que de telles clauses soient également insérées dans les contrats de sous-traitance ultérieurs.

II.9 Protection des données

Les données personnelles collectées dans le cadre du marché public par l'attributaire du marché, ainsi que par ses sous-traitants, agissant en tant que responsables du traitement doivent être traitées conformément au Règlement général sur la protection des données (Règlement (UE) 2016/679 du Parlement Européen et Du Conseil du 27 avril 2016).

Dans ce cadre, l'attributaire et ses sous-traitants s'engagent à ce que les informations personnelles collectées soient utilisées uniquement pour l'exécution du marché, ou en exécution d'une obligation légale, ou avec l'accord explicite de l'adjudicateur.

III. Termes de références d'évaluation externe finale

III.1 Contexte et finalité de l'évaluation

Conformément aux engagements souscrits avec les partenaires locaux de l'APEFE et l'État belge, les programmes mis en œuvre par l'APEFE doivent être évalués en fin de parcours.

L'évaluation externe finale qui fait l'objet du présent dossier de marché public :

- Mesure la pertinence, efficacité, efficience, durabilité, alignement, GAR et harmonisation de l'intervention de manière sommative.
- Répond à une obligation de redevabilité de l'APEFE vis-à-vis des contribuables et du bailleur de fonds, ENABEL.
- Répond également à une volonté et une responsabilité de reddition de compte de l'APEFE à l'égard de ses partenaires, groupes-cibles et bénéficiaires.
- Se veut formative à des fins d'améliorations et surtout de pérennité des résultats à atteindre.
- Contribuera à l'apprentissage interne et à d'éventuelles prises de décision et d'orientations opérationnelles et stratégiques, méthodologiques, administratives et financières.

En analysant les résultats de l'intervention et ses modes opératoires, l'évaluation permettra d'expliquer ce qui a fonctionné ou non, d'en établir les causes et de dégager des réorientations opérationnelles et/ou stratégiques pour le futur, avec ou sans appui de l'APEFE dans un but de durabilité et d'impact.

Les instances de pilotage et de suivi du programme pourront :

- Opérer les ajustements nécessaires en fonction des recommandations
- Être attentives à la qualité des collaborations avec les autres parties prenantes
- Exploiter au mieux les opportunités du contexte
- Gérer les différents risques
- Mettre en œuvre les stratégies de pérennisation et de capitalisation des acquis générés par le programme.

En permettant de tirer des leçons et des bonnes pratiques, l'évaluation sera utile à l'APEFE pour améliorer ses pratiques d'identification, de formulation, de mise en œuvre et de suivi-évaluation de ses programmes, dont notamment les théories du changement et les scores de performance. Elle doit également participer à alimenter la gestion des connaissances de l'APEFE.

Les différentes **parties prenantes – utilisateurs de l'évaluation** (comité de pilotage, unité de gestion, siège de l'APEFE, DGD, ENABEL, bénéficiaires) leurs **attentes spécifiques par rapport à l'évaluation** mais aussi leurs rôles et les mécanismes de communication et de feed-back mis en place dans le cadre de l'évaluation, seront fournis au prestataire sélectionné.

III.2 Objet de l'évaluation

L'évaluation finale portera sur le programme « appui au développement de l'entrepreneuriat des jeunes au Maroc, dénommé PADEJ « AJI ». Numéro de convention de subside : MOR160511/CSub/MOR/01.

Il s'agira d'une évaluation finale portant sur la période d'exécution, entrée en vigueur à la signature le 01/10/2019 et prenant fin le 31/12/2022.

Elle visera notamment la reddition de compte (redevabilité) auprès d'ENABEL, des partenaires locaux et des bénéficiaires par rapport à l'objectif et aux résultats planifiés.

Elle visera également à tirer un certain nombre de leçons apprises destinées à l'APEFE, aux partenaires locaux et à ENABEL quant aux suites à réserver au programme.

Les Programmes soumis à ENABEL comprennent la Théorie du Changement ad hoc. Une documentation plus exhaustive sera remise aux évaluateurs après l'attribution du marché.

III.3 Identification du Programme

Intervention d'Appui au Développement de l'Entrepreneuriat des Jeunes au Maroc dénommé AJI

Code DGD : NN 3017804

Code Enabel (Navision) : MOR1605111

Numéro de convention de subside : MOR160511/CSub/MOR/01.

III.4 Contexte général et spécifique du programme

III.4.1 Contexte général de l'Emploi au Maroc:

Le dossier détaillé sera fourni aux évaluateurs à l'attribution du marché.

III.4.2 Contexte spécifique au Maroc dans les régions d'intervention

Le projet était actif à la fois au niveau **national**, avec un focus dans **quatre régions** (Béni-Mellal-Khénifra, Oriental, Fès-Meknès et Draâ-Tafilalet).

Le dossier détaillé sera fourni aux évaluateurs à l'attribution du marché.

III.4.2.1 Cartographie des acteurs

La section suivante présente un panorama des différents acteurs de l'entrepreneuriat au Maroc, parmi lesquels on retrouve :

- Le jeune entrepreneur (au centre) ;
- Ministères et agences publiques (MIEPEEC, ANAPEC, MJS, Maroc PME, OFPPT) ;
- Opérateurs de financement (banques, institutions de micro finance) ;
- Associations, fondations, relais ;
- Partenaires internationaux Techniques et Financiers (APEFE, BIT, GIZ, Enabel ...).

III.4.2.2 Les cinq phases de l'accompagnement de l'entrepreneuriat

Les phases communément admises au Maroc dans le cadre du processus d'accompagnement de l'entrepreneuriat sont au nombre de 5 :

- La phase 1 d'INFORMATION vise à réaliser une communication de masse vers des publics potentiellement intéressés par l'entrepreneuriat afin d'expliquer en quoi cela consiste, quelles sont les idées reçues, démystifier le concept, montrer des exemples de *success stories*, etc. Cette phase a pour but essentiel de déclencher et renforcer l'envie de créer et de donner une motivation supplémentaire aux personnes qui ont l'intention d'entreprendre ou d'éveiller des vocations chez d'autres.

- La phase 2 de SENSIBILISATION vise à communiquer auprès de groupes plus restreints, déjà avertis, toute information supplémentaire utile sur l'entrepreneuriat, l'écosystème, les secteurs d'activités porteurs, les différentes phases par lesquelles passer pour démarrer une activité. Un écrémage naturel s'opère à chaque étape, l'information transmise permettant au jeune de confirmer ou infirmer sa volonté et capacité d'entreprendre.
- La phase 3 de PRE-CREATION comprend toute la matérialisation du projet d'entreprise, de l'idée de départ au démarrage des premières activités. Il s'agira de réaliser une première analyse de marché, de définir son positionnement (produit, clients), de définir le business model, de rédiger un business plan reprenant l'ensemble des paramètres des activités à développer, de réaliser un plan financier prévisionnel, de quantifier ses besoins en financement, de définir quelle structure juridique correspond le mieux au projet, de tester ce projet et de le valider dans la mesure du possible en conditions réelles, etc. Il s'agira d'une étape cruciale de GO ou NO GO pour l'entrepreneur qui décidera de se lancer ou de se réorienter.
- La phase 4 de CREATION concerne un moment précis : la création juridique et administrative de la structure ou la concrétisation des premières activités. Le besoin à ce stade est principalement d'aider l'entrepreneur dans l'accomplissement de toutes ses démarches administratives et financières, de manière chronologique et exhaustive.
- La phase 5 de POST-CREATION concerne généralement les 24 mois qui suivent. Il s'agit d'une phase particulièrement cruciale où l'entrepreneur passe ici du théorique à la pratique, du premier test à l'action. Et même s'il a été très bien préparé, des embûches et imprévus se présentent souvent. Le jeune entrepreneur a alors besoin d'être conseillé et accompagné dans la gestion de ces différentes problématiques et épaulé afin de prioriser les travaux et surmonter les difficultés

III.4.2.3 Contexte socio-économique

La documentation sera fournie aux évaluateurs à l'attribution du marché.

III.5 Historique de l'intervention

Le cadre légal de l'intervention « Appui au développement de l'entrepreneuriat des Jeunes au Maroc » était fixé par :

- La Convention Générale signée entre le Royaume du Maroc et le Royaume de Belgique en date du 26 juin 2002 ;
- Le Programme de Coopération (2016-2020) signé entre le Royaume du Maroc et le Royaume de Belgique en date du 19 mai 2016 ;

Partie Marocaine :

La Partie Marocaine désigne le Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle (MIEPEEC) en tant qu'entité responsable du suivi et du pilotage de l'intervention. Il veillera également sur les aspects de renforcement de compétences. Le MIEPEEC est représenté par le Ministre ou son Représentant. Le MIEPEEC désigne l'Agence Nationale de la Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) comme responsable de l'exécution de l'intervention. L'ANAPEC est représentée par son Directeur Général ou son Représentant.

Partie Belge :

La Partie belge désigne la Direction Générale de la Coopération au Développement et Aide Humanitaire (DGD) en tant qu'entité responsable de sa contribution à l'intervention. La DGD est représentée au Maroc par l'Ambassade de Belgique à Rabat.

La Partie belge a confié l'exécution de ses obligations à Enabel. A ce titre, une Convention de Mise en Œuvre (CMO) est conclue entre Enabel et l'Etat belge.

Enabel a délégué l'exécution de la mise en œuvre de l'intervention à l'APEFE via une convention de subsides signée entre les deux institutions.

Du fait de la délégation de la mise en œuvre, Enabel assumera ses responsabilités en termes d'atteinte des résultats d'une manière indirecte, via un suivi efficace et efficient de l'exécution de l'action faisant l'objet du financement à l'APEFE.

Cycle de vie de l'intervention

La Convention Spécifique portait sur une durée de 60 mois, à compter de la date de signature de celle-ci. L'exécution de l'intervention était prévue pour une période de 48 mois.

Le cycle de vie de l'intervention comprenait trois phases principales : Préparation, Exécution et Clôture administrative.

III.6 Description des programmes

III.6.1 Théorie du changement du programme.

Avec un taux de 26.5 % en 2017¹, qui culmine à 42,8% en milieu urbain², le chômage chez les jeunes était un défi majeur pour l'État marocain. En termes de structure de la population des chômeurs, près de 30% des chômeurs n'ont aucun diplôme, 44,8% des chômeurs ont un niveau d'étude faible ou moyen, et 26% ont au moins un baccalauréat, voire un diplôme de cadres moyens ou un diplôme de l'enseignement supérieur (facultés, grandes écoles et instituts). Le fonctionnariat et le salariat n'étaient pas en mesure d'absorber l'énorme demande.

Le Roi Mohammed VI, dans son discours en octobre 2017 avait déclaré que les progrès enregistrés ne profitent pas aux « jeunes, qui représentent plus d'un tiers de la population ». « Parmi eux,

¹ Données du Haut-commissariat au plan 2018 (HCP)

² Données du Haut-commissariat au plan 2018 (HCP)

nombreux sont ceux qui souffrent de l'exclusion, du chômage »³ Et si l'auto-emploi - ou entrepreneuriat - ne peut être la réponse unique au chômage de masse, son développement peut largement y-contribuer.

C'est dans ce sens que l'intervention s'est vue assigner l'objectif spécifique suivant : « l'entrepreneuriat et l'employabilité des jeunes ont été améliorés quantitativement et qualitativement au Maroc ».

Deux dimensions de changement auxquelles l'intervention voulait contribuer sont clairement identifiables :

- Amener davantage de jeunes à lancer leur entreprise (« les jeunes deviennent des entrepreneurs ») ;
- Assurer une plus grande pérennité économique des entreprises créées (« création durable/pérenne ») ;

La contribution à ces changements passe par le développement de l'accompagnement des jeunes entrepreneurs tout au long du processus. La figure ci-dessous illustre ce processus sous la forme d'un entonnoir, relevant le fait que de nombreux candidats entrepreneurs quittent le processus en cours de route. Le ratio serait de 1 pour 10.000 entre les candidats qui parviennent à développer une entreprise « pérenne » (i.e. toujours en place 24 mois après sa création) et les candidats « informés ». Les causes sont nombreuses et il est illusoire de penser que toutes les personnes qui entrent dans le processus pourront aller au bout. La stratégie de l'intervention veut contribuer à améliorer ce ratio, tant en termes de « lancement d'entreprises » que de « pérennité », les deux éléments clés de l'objectif spécifique.

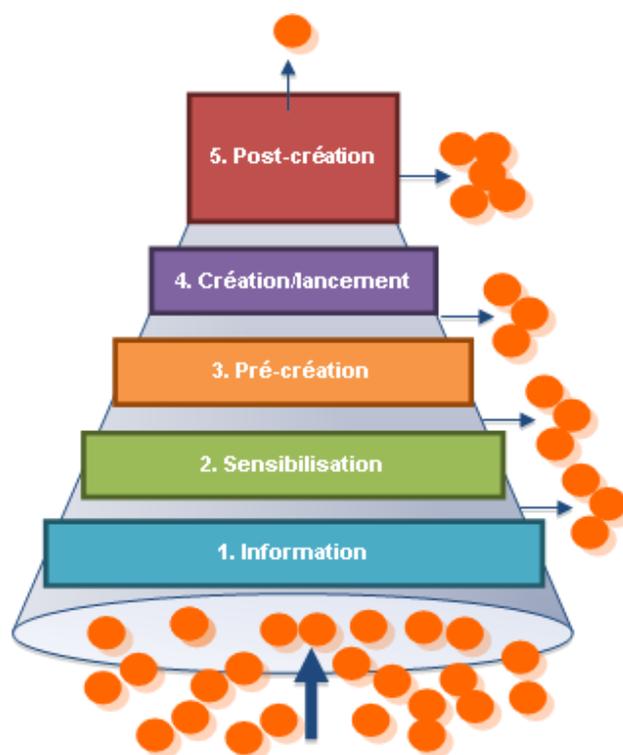
La théorie du changement explicite une série d'étapes qui, réalisées, en enclenchent à leur tour de nouvelles. En résumé, il s'agit d'avoir des jeunes entrepreneurs correctement informés → pour qu'ils puissent ensuite être correctement sensibilisés → afin qu'ils puissent ensuite réaliser toutes les actions nécessaires à la pré-création → pour être en mesure de lancer effectivement leur entreprise → pour que l'entreprise soit en mesure de se développer.

Si toutes les étapes du processus sont essentielles, l'intervention ne peut travailler qualitativement sur l'ensemble. La plupart des acteurs rencontrés durant la formulation s'accordaient à dire que l'accompagnement de la post-création est le parent pauvre du processus. 50% des entreprises créées ne passent pas le cap des 24 mois d'existence, notamment faute d'accompagnement adéquat. Il y avait une forte demande des partenaires pour un appui à ce niveau. L'intervention a choisi stratégiquement et résolument d'y répondre, sans pour autant mettre de côté totalement les étapes en amont, sur lesquelles elle a agi là où une forte valeur ajoutée pouvait enrichir les systèmes existants. Les étapes trois et quatre - de pré-création et de création - étaient à ce titre des conditions préalables indispensables à une bonne post-création, et faisaient clairement partie du périmètre de l'intervention.

L'analyse de ces processus du changement avait débouché sur une structuration de l'intervention autour de 6 grands axes déjà présents dans le programme Min Ajliki :

R1- L'Esprit d'entreprendre des jeunes est promu au Maroc

R2- Les compétences entrepreneuriales des jeunes sont améliorées (pré création et création)



³ Discours du roi Mohammed VI du vendredi 13 octobre 2017 à Rabat, l'ouverture de la première session de la deuxième année législative de la 10e législature

R3- Les compétences managériales des jeunes sont améliorées (post-crédation)

R4- L'Employabilité des jeunes non diplômés est améliorée

R5- La digitalisation des gestions de l'information, de la connaissance et de la communication est opérationnelle au sein du programme

R6- Le management participatif et multi partenarial territorial du programme est renforcé

Le programme a permis à des entreprises, souvent de très petites tailles, créées et dirigées par des jeunes, d'apporter de multiples contributions au développement de leurs territoires :

L'entrepreneuriat des jeunes⁴ devait être la condition de l'arrivée et/ou du maintien des ménages dans des zones rurales éloignées des grands pôles d'emploi⁵ ;
L'entrepreneuriat des jeunes a renforcé l'attractivité du territoire.

Avec le renforcement de la digitalisation du programme⁶, il a été possible de suivre l'évolution des indicateurs durant sa mise en œuvre. Cette évolution était visible grâce aux indicateurs de suivi illustrés par les formations en e-learning, les actions d'information et de sensibilisation, mais également à travers les témoignages qui étaient produits tout au long du programme. Cette évolution s'est marquée également dans le nombre de créations d'entreprises, d'activités génératrices de revenus (AGR) et de coopératives créées. Ces chiffres étaient consultables en temps réel par jour et par région grâce au système d'information qui a été réalisé.

⁴ *Cible stratégique 5 commune de la CSC Maroc.*

⁵ *Dynamique urbaine et développement rural au Maroc, Etude démographique du Ministère de la prévision économique et du plan de 2015.*

⁶ Cette digitalisation a déjà débuté dans la phase pilote du programme Min Ajliki qui a développé au sein de l'ANAPEC, le système « Top entrepreneur » avec l'aide d'une société belge. Ce système permet un suivi en temps réel des activités du programme.

III.6.1.1 Thématiques transversales et prioritaires

Approche droit

L'approche droit, adoptée par les Nations-Unies en 2003, préconise que tout programme de développement se doit de contribuer à la réalisation des droits humains. En outre, cette approche prône (1) l'universalité et l'inaliénabilité des droits humains, (2) l'indivisibilité de ces droits (3) l'interdépendance et la corrélation entre ces droits (4) l'égalité et la non-discrimination entre les personnes, (5) les principes de participation et d'inclusion dans le processus de décision, et (6) la redevabilité de l'Etat et des débiteurs d'obligation pour la réalisation des droits humains.

Le droit à un travail décent et le respect du droit des travailleurs est ancré dans le droit international. Le Maroc est engagé dans la promotion des droits humains tels qu'universellement préconisés. Cet engagement se traduit par l'adhésion du pays à de nombreux mécanismes de protection des droits humains relatifs au travail décent. Ceux-ci incluent notamment et les conventions de l'Organisation Internationale du Travail relatives à la protection du droit des travailleurs, la lutte contre la discrimination au travail et la promotion d'un travail décent. Au niveau national, la Constitution de 2011 consacre dans son préambule la primauté des conventions internationales ratifiées par le Maroc sur le droit interne. En outre, elle souligne que « l'Etat, les établissements publics et les collectivités territoriales œuvrent à la mobilisation de tous les moyens à disposition pour faciliter l'égal accès aux citoyens-es aux conditions leur permettant de jouir des droits », incluant le droit « au travail et à l'appui des pouvoirs publics en matière de recherche d'emploi ou d'auto-emploi ». (art. 31)

Dans cet esprit, la mise en œuvre de l'intervention par l'APEFE se fera avec une attention particulière au respect des droits humains. Le détail est repris dans la note technique de l'APEFE, en annexe.

Genre

Le programme sera développé en synergie avec le programme Min Ajliki 2.0 ce qui implique qu'une intégration transversale du genre (*gender mainstreaming*), sera privilégiée afin d'intégrer le genre dans l'intervention. Le détail des actions en faveur du genre peut être consulté dans la note technique en annexe.

Environnement

L'environnement est un point d'attention important dans le développement de l'entrepreneuriat. Le détail de la prise en compte de l'environnement dans l'intervention peut être consulté dans la note technique en annexe.

Economie numérique

La thématique de la digitalisation est au cœur de l'intervention ; elle constitue un résultat à part entière dans la note technique de l'APEFE.

III.6.1.2 Description de l'action

Objectif général :

Améliorer l'emploi et l'auto-emploi des jeunes au Maroc.

Objectif spécifique :

« L'entrepreneuriat et l'employabilité des jeunes sont améliorés quantitativement et qualitativement au Maroc ».

Cet objectif spécifique était aligné sur l'objectif spécifique de Min Ajliki 2.0 (« L'entrepreneuriat et l'employabilité des femmes sont améliorés quantitativement et qualitativement au Maroc »).

Résultats :

Résultat 1 : L'esprit d'entreprendre des jeunes est promu au Maroc.

Résultat 2 : Les capacités entrepreneuriales des jeunes ciblés sont améliorées (pré création et création).

Résultat 3 : Les capacités managériales des jeunes ciblés sont améliorées (post création).

Résultat 4 : L'Employabilité des jeunes (non diplômés) cibles est améliorée.

Résultat 5 : La digitalisation des gestions de l'info, de la connaissance et de la communication est opérationnelle au sein du programme.

Résultat 6 : Le management participatif et multi partenarial territorial du programme est renforcé.

III.6.2 Description du programme PADEJ « AJI »

III.6.2.1 Objectif général

L'intervention d'appui au développement de l'entrepreneuriat des jeunes au Maroc, d'un montant de 3 millions d'euros et d'une durée programmée de 4 ans, avait pour ambition de contribuer à améliorer l'emploi et l'auto-emploi des jeunes au Maroc .

III.6.2.2 Objectif spécifique

Son objectif spécifique était énoncé comme suit : L'entrepreneuriat et l'employabilité des jeunes sont améliorés quantitativement et qualitativement au Maroc. Cet objectif spécifique était formulé en miroir de l'objectif spécifique du programme « Min Ajliki 2.0 ».

Conformément aux instructions communiquées par la DGD dans son courrier du 19 octobre 2018, l'intervention fait l'objet d'une délégation totale de sa mise en œuvre à l'APEFE, avec un rôle de suivi limité et efficient de Enabel. Cette délégation s'est réalisée via une convention de subsides, signée entre les deux institutions.

La convention de subsides signée entre Enabel et APEFE comprenait la proposition d'action introduite par l'APEFE et les partenaires du programme.

Les interlocuteurs de l'APEFE étaient le Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle (MIEPEEC), l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) et les acteurs de l'écosystème entrepreneurial en régions.

Les détenteurs de droits étaient les jeunes, entre 18 et 35 ans, diplômés ou non, porteurs de projets individuels ou collectifs dans tous les secteurs d'activité.

L'intervention visaient les résultats suivants :

- Résultat 1 : L'esprit d'entreprendre des jeunes est promu au Maroc.
- Résultat 2 : Les capacités entrepreneuriales des jeunes ciblés sont améliorées (pré création et création).
- Résultat 3 : Les capacités managériales des jeunes ciblés sont améliorées (post création).
- Résultat 4 : L'Employabilité des jeunes (non diplômés) cibles est améliorée.
- Résultat 5 : La digitalisation des gestions de l'info, de la connaissance et de la communication est opérationnelle au sein du programme.
- Résultat 6 : Le management participatif et multi partenarial territorial du programme est renforcé.

III.6.2.3 Résultats et typologie des activités

Contribution financière du pays partenaire

Il n'y avait pas de contribution financière du Royaume du Maroc (la contribution en nature est évaluée à 1.4M€).

La contribution à charge de la Partie marocaine devait couvrir les salaires, les frais de fonctionnement des agents à mettre à disposition de l'intervention à temps plein et/ou partiel au niveau du MIEPEEC et de l'ANAPEC et à l'exécution des activités du projet. La partie Marocaine prenait en charge les indemnités et primes des agents et les frais de fonctionnement des véhicules, de l'entretien des locaux, de l'eau, de l'électricité et internet et la mise à disposition des infrastructures nécessaires et bureau pour l'équipe du projet.

Contribution financière Belge

La contribution Belge s'élevait à un montant de 3 000 000 €.

97% du budget de l'intervention était délégué à l'APEFE pour la mise en œuvre de l'intervention.

3% du budget était géré en régie par Enabel et consacré au financement des différentes modalités du suivi de l'exécution de la convention de subsides, à savoir :

- ⇒ Les ressources humaines de Enabel en charge du suivi opérationnel et financier ;
- ⇒ Les audits annuels ;
- ⇒ Les missions de backstopping.

III.6.2.4 Ressources humaines

Nous parlons ici d'un *upscaling* d'un programme existant et qui a fait ses preuves dans sa méthodologie d'exécution sur le terrain. Le personnel attaché au programme Min Ajliki a une expertise reconnue au Maroc par ses partenaires et par les organisations internationales. Rappelons que les partenaires centraux de ce programme jeune, le Ministère du Travail et de l'Insertion Professionnelle et l'ANAPEC, sont deux des huit partenaires de base du programme Min Ajliki 2.0.

III.6.2.5 Ressources matérielles

Les achats et prestations de services se sont faites sur base des règles d'appel à la concurrence de l'APEFE ou de celles en vigueur au Maroc si elles s'avèrent plus contraignantes ;

Le matériel acquis dans le cadre du programme a servi exclusivement à l'exécution des activités de celui-ci.

Ressources financières

Les ressources financières mises à la disposition du programme par chaque partenaire sont gérées en fonction de leur contrainte et dans le respect de leurs procédures respectives ;

Les partenaires marocains du programme transmettent, tous les mois, au CD un état des dépenses.

En ce qui concerne le financement de l'APEFE :

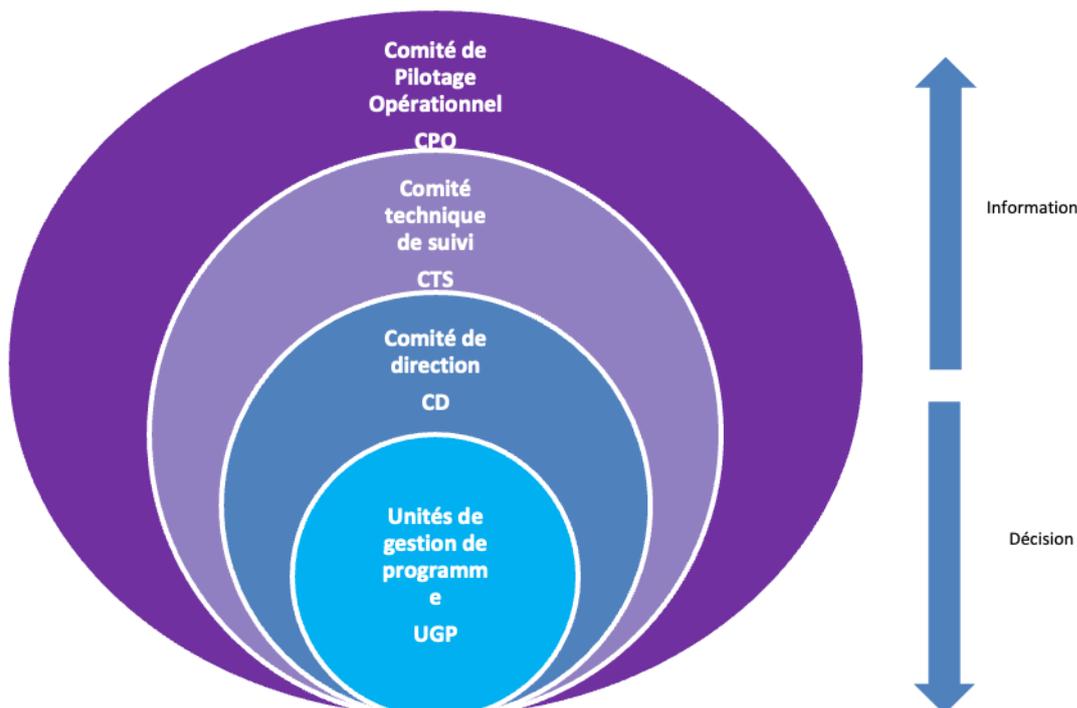
1° Les procédures comptables de l'APEFE applicables au programme seront fournies aux évaluateurs. Il s'agira en l'occurrence d'un principe de régie, l'APEFE se chargeant seule de la gestion des financements qu'elle met à disposition du programme en s'appuyant sur son Administrateur de Programme et sur ses Assistants Techniques ;

2° Les moyens financiers versés par l'APEFE le sont sur un compte ouvert à son nom. L'APEFE étant redevable des financements que l'État belge – plus spécifiquement d'Enabel – met à sa disposition, elle doit pouvoir les justifier et les contrôler ;

3° Les parties conviennent de donner mandat à l'Administrateur chargé de Programme de l'APEFE pour gérer les opérations comptables relatives au financement de l'APEFE. Le Comité de Pilotage Opérationnel a accès aux tableaux synthétiques des dépenses établis en temps réel par l'APEFE au travers de son logiciel GESLOC ;

III.7 Instances et modalités de pilotage, de suivi de gestion des deux programmes

Structure organisationnelle



L'équipe d'intervention est ancrée institutionnellement à l'ANAPEC (Casablanca et régions).

III.8 Récolte et analyse des données

- Les évaluateurs veilleront à varier et trianguler leurs sources d'information.
- Les évaluateurs s'appuieront sur la théorie du changement du programme qu'ils apprécieront.
- L'analyse documentaire de la littérature grise sera articulée avec des récoltes de données individuelles (entretiens semi-dirigés, Delphi, Mesydel...) et collectives (focus groups, MAG...) sur le terrain.
- Les données récoltées seront tant quantitatives que qualitatives.
- Les sources d'information seront répertoriées et reprises dans les annexes du rapport d'évaluation.

Les méthodes d'analyse seront justifiées, adaptées aux réalités et au contexte ciblés. Une attention particulière sera accordée au caractère original et innovant de la méthodologie proposée.

Les évaluateurs décriront leurs constats en les justifiant formellement. Sur base de ces constats, ils établiront une liste de recommandations en précisant leurs destinataires dont les partenaires locaux, l'APEFE, la DGD, les partenaires de collaboration, les groupes cibles, les bénéficiaires...

Les évaluateurs sont tenus de répondre de manière systématique et exhaustive aux questions évaluatives et de formuler une appréciation argumentée des critères proposés.

Pour ce faire, le canevas suivant sera respecté :

CRITERE D'EVALUATION :
Question:
Constats :
Recommandations pour les partenaires locaux :
Recommandations pour l'APEFE :
Recommandations pour la DGD :
Recommandations pour les partenaires de collaboration :
Recommandations pour les groupes cibles :
Recommandations pour les bénéficiaires :
etc.

III.9 Publics ciblés par l'évaluation

Le personnel concerné des deux partenaires : MIEPEEC et ANAPEC
Les assistants techniques du programme
Les bénéficiaires du programme
Les partenaires du programme AJI

III.10 Planning et durée

La prestation (préparation – étude de terrain – rapport provisoire) devra se dérouler entre le 10 janvier et le 30 janvier 2023. Le rapport final doit être produit le 20 février 2023.

III.11 Champs géographiques de l'étude

Rabat où se situe le siège de l'APEFE, du Ministère de travail et d'Enabel.
Casablanca au siège de l'ANAPEC.
Les quatre régions du programme.

III.12 Approche et méthodologies d'évaluation

Cette évaluation a pour objectif de rendre compte aux commanditaires, des effets structurants du programme sur les partenaires publics et sur les bénéficiaires, de la plus-value de l'appui externe d'ENABEL via l'APEFE sur leurs fonctionnements.

Les résultats du cadre logique se sont concentrés sur l'atteinte de changements auprès des bénéficiaires. Par contre, en termes d'efficience, il est entièrement envisageable d'évaluer quantitativement le nombre d'activités de formation, de coaching et de conseil réalisé au cours du programme et le nombre de personnes touchées. On peut également appréhender les infrastructures et équipements dédiés ainsi que la sensibilité des budgets aux questions de genre.

Il s'agira d'une évaluation réalisée de préférence en binôme, un expert international et un national.

Il y a lieu de prévoir notamment une revue documentaire (rapports d'activités, rapports d'exécution, rapports de suivi, DTF, PPA...)

Il est souhaitable que l'évaluation soit la plus participative et formative possible.

III.13 Critères et questions évaluatives

L'évaluation finale devra **se prononcer sur les critères CAD à savoir : pertinence, efficacité, efficience, durabilité, Alignement, GAR, Harmonisation.**

C1. PERTINENCE

Définition

Désigne la mesure par laquelle le programme résout tout ou partie de la problématique de départ et répond (encore) aux attentes (ou rêve selon la TOC), besoins et priorités des bénéficiaires, groupes-cibles et du partenaire, principaux acteurs concernés par le programme.

Questions

- Alignement par rapport aux politiques nationales et à la stratégie belge en tant que bailleur
- Pertinence de la logique de l'intervention et de la ToC
- Pertinence du projet (complémentarité et/ou synergie) par rapport aux interventions des autres acteurs (PTF) actifs sur le même sujet

Recommandations : l'évaluation devrait fournir une réponse à la question de savoir si le programme est pertinent.

C2. EFFICACITE

Définition

Désigne la mesure par laquelle les résultats et l'objectif spécifique du programme sont partiellement ou totalement atteints en contribuant aux objectifs généraux. L'efficacité suppose l'utilisation des résultats atteints par le partenaire et l'utilisation, par les groupes cibles et bénéficiaires, des résultats et de l'objectif spécifique atteint.

Questions

- Réalisation et qualité de l'outcome
- Capacité de l'intervention à adapter sa stratégie pour atteindre l'outcome.
- Efficacité des instances de coordination régionales nous semble intéressante à aborder.

Recommandations : Les évaluateurs doivent se prononcer sur l'atteinte de l'objectif spécifique et des résultats et leur utilisation par l'ANAPEC et les bénéficiaires de l'objectif et des résultats atteints. Ils expliqueront si nécessaire les raisons qui justifient pourquoi l'objectif spécifique et/ou les résultats n'ont pas été atteint(s) et formuleront des recommandations pour trouver des voies plus efficaces dans le but d'atteindre l'objectif et les résultats, en examinant les facteurs qui freinent la réalisation du programme.

C3. EFFICIENCE

Définition

Désigne la manière dont le programme transforme/a transformé rationnellement et économiquement les ressources du programme en résultats attendus grâce aux activités mises en œuvre. L'évaluation est supposée se prononcer sur l'efficacité du programme et la certitude que les ressources sont/ont été mobilisées et les activités réalisées en vue d'atteindre les résultats et l'objectif, en respectant le planning proposé et en accord avec les ressources planifiés et budgétisés

Questions

- Les activités ont-elles été réalisées en respectant le calendrier proposé ? Quel est le taux de réalisation des activités ?
- Le budget a-t-il été géré correctement ? Qu'est-ce qui aurait pu être mieux fait, à moindre coût et/ou plus rapidement?
- Timing et qualité des outputs

Recommandations : Les évaluateurs expliqueront et justifieront chaque retard, contrainte ou problème que le programme rencontre pour fournir les ressources nécessaires et réaliser les activités et formulera des recommandations par rapport aux modifications et solutions alternatives et/ou aux approches et moyens additionnels, éventuellement nécessaires pour remédier à ces retards, contraintes et/ou problèmes.

C4. DURABILITE (potentielle)

Définition

Désigne la pérennisation par le partenaire des bénéfiques/changements positifs résultant du programme au terme de l'intervention. La durabilité reflète que le bénéfice et l'appui produits par le programme seront maintenus et reproduits pour les bénéficiaires après la clôture du programme.

Questions

- Durabilité économique et financière
- Appropriation des résultats par les publics-cibles
- Soutien politique de l'intervention (au niveau marocain évidemment)
- Ancrage institutionnel du projet et son influence sur le renforcement des capacités institutionnelles et de gestion des structures partenaires (même si ce n'est pas un objectif explicite).

Recommandations : les évaluateurs mettront l'accent sur les recommandations qui visent une augmentation de la durabilité de l'intervention.

La mission d'évaluation devrait être capable d'indiquer les lacunes au niveau de l'appropriation par l'ANAPEC et proposer des mesures pour renforcer les capacités afin d'y remédier. Attention particulière aux *MoukawiLabs* ainsi qu'aux outils digitaux développés.

C.5 ALIGNEMENT (cohérences interne et externe, synergies et complémentarités, coordination):

Définition: s'aligner signifie que les opérateurs de coopération et/ou les bailleurs de fonds appuient l'ensemble de leur soutien sur les stratégies de développement, les institutions, les systèmes et procédures des pays partenaires. Si nécessaire, les bailleurs de fonds renforceront ces stratégies, institutions, systèmes et procédures.

Questions :

- La conception du programme est-elle encore en accord avec les politiques et stratégies nationales (DSRP, OMD, plans de développement, stratégies sectorielles nationales) ?
- Les stratégies et approches de l'APEFE sont-elles cohérentes avec des programmes de la même zone d'intervention ?

Recommandations : les évaluateurs formuleront des commentaires et recommandations sur l'alignement et la cohérence du programme et – si nécessaire – sur d'éventuelles contradictions entre les programmes qui devraient être respectivement évitées ou soutenues. Les évaluateurs devraient donner des indications claires sur les mesures possibles pour renforcer l'alignement du programme

C.6 GESTION AXEE SUR LES RESULTATS :

Définition : axer la gestion sur les résultats signifie gérer et mettre en œuvre l'aide en se concentrant sur les résultats souhaités en termes d'effets/outcomes (utilisation par l'intervenant renforcé des services rendus, produits livrés, activités réalisées, outputs ou extrants du programme, au profit des bénéficiaires) et en utilisant les données disponibles en vue d'améliorer le processus de prise de décision.

Questions :

- Le programme base-t-il sa programmation sur les résultats (et non les réalisations) et les cadres d'évaluation des performances du pays partenaire ?
- Les résultats du monitoring (suivi) sont-ils utilisés pour en tirer des leçons, pour prendre des décisions ?

Recommandations : les évaluateurs devraient donner un feedback par rapport à l'utilisation des systèmes de monitoring (suivi), d'évaluation et de rapportage et proposer des améliorations possibles, afin de lier la gestion du programme de manière plus forte aux résultats attendus

C.7 HARMONISATION :

Définition: le principe de l'harmonisation se réfère au fait que les actions des opérateurs de coopération et/ou les bailleurs de fonds soient mieux harmonisées et plus transparentes et permettent une plus grande efficacité collective. Dans ce but, les bailleurs de fonds mettent en place des dispositifs communs, incitant à collaborer à l'action et ils simplifient leurs procédures, dans la perspective de synergies

(opérationnelles, organisationnelles, informationnelles) et de complémentarité entre eux. Ce critère met l'accent tout d'abord sur les aspects opérationnels de l'intervention de développement.

Questions :

- Le programme est-il en accord avec les politiques et stratégies de l'APEFE et de la coopération belge ?
- Le programme a-t-il conclu des accords avec d'autres opérateurs de coopération et/ou bailleurs de fonds, concernant un ou plusieurs des aspects suivants : planification des activités, financement des activités, suivi et évaluation des activités, rapportage sur les activités, formations communes, approches conjointes, renforcement conjoint des capacités, missions conjointes ?

Recommandations : les évaluateurs devront faire des recommandations au profit du programme, au comité de pilotage et à l'APEFE, sur des activités qui pourraient améliorer l'harmonisation entre opérateurs/bailleurs.

C.8. THEME TRANSVERSAL GENRE

Définition

Le Genre fait référence à l'établissement de différences sociales entre la femme et l'homme véhiculées par l'éducation (famille, tradition, ...) et l'environnement social, institutionnel, culture, religieux... Le Genre étant un concept transversal, l'évaluateur veillera (s'il le juge pertinent et réalisable) à ce que toutes les données soient différenciées par rapport au Genre (collecte de données sur les hommes et les femmes, réunions et interviews avec des hommes et des femmes, statistiques différenciées pour les hommes et les femmes...).

Questions :

- Les hommes et les femmes bénéficient-ils de la même manière du programme (formation, renforcement des capacités, ...)?
- Le programme est-il en mesure de suivre les résultats sous l'angle spécifique du genre (différencier les statistiques, données, ...)?

Recommandations : les évaluateurs devront être capables de donner un aperçu du niveau de capacités des femmes et vérifier jusqu'à quel point le programme change ce que les femmes « possèdent », ce qu'elles « peuvent », ce qu'elles « veulent » et ce que les femmes « savent », en comparaison avec la situation préexistante au programme.

C.9 DIGITALISATION :

Recommandations : les évaluateurs veilleront à mettre en évidence dans leur évaluation le recours aux outils, méthodes et techniques liées aux technologies de l'information et de la communication (dématérialisation, numérisation, E-learning...)

III.14 Profil et statut d'évaluateurs recherchés

Les évaluateurs devront démontrer et/ou certifier leur indépendance, sans aucun lien professionnel et/ou intéressement avec les partenaires du programme.

- Statut(s) : indépendant ou société
- Diplôme(s) : universitaire
- Compétences :
 - Techniques, scientifiques, managériales : évaluation de programme, approches participatives, genre, management
 - Linguistiques : français et arabe (pour l'expert local)
 - Expériences (nombre d'années, domaines, localisation)
 - Minimum 5 ans en évaluation
 - Expérience dans des programmes de promotion de l'entrepreneuriat
 - Expérience en Afrique et de préférence dans le Maroc
- Atouts supplémentaires :
 - Connaissance de l'APEFE et de la coopération belge
- Périodes de disponibilité exigées : de janvier à février 2023

III.15 Contenu de l'offre technique

L'offre sera composée des documents suivants :

- Les CV des évaluateurs
- Une description détaillée de la méthodologie
- Le projet de planning des activités (proposition d'un calendrier détaillé)
- La répartition des rôles et des tâches entre les évaluateurs
- Le projet de liste de personnes à rencontrer
- Une confirmation écrite de la disponibilité de l'évaluateur(trice)s endéans la période pressentie pour réaliser l'évaluation finale (entre le 10 Janvier 2023– 30 Janvier 2023) ;
- Un budget prévisionnel maximum (montant unique) pour l'évaluation finale à réaliser en 2023.

III.16 Evaluation du rapport et des évaluateurs

La prestation d'évaluation et le rapport final feront l'objet d'une évaluation interne par la cellule interne d'évaluation de l'APEFE.

III.17 Gestion et pilotage de l'évaluation

DURANT LA PREPARATION DE L'EVALUATION :

En Belgique et sur le terrain :

- Briefing en Belgique/ en visioconférence.
- Revue documentaire : PPA, CP, CTS, RAPEX, Convention de partenariat...
- Obtention du visa si besoin
- Achat des titres de transport si besoin
- Préparation sur le terrain : équipes locales.
- Intendance
- Logistique
- Réservations

DURANT L'EXECUTION DE L'EVALUATION :

- Organisation pratique (accueil, briefing local, logement, déplacements, matériel, horaires...)
- Un briefing local sera organisé avec l'équipe du programme
- Un rapport de cadrage au démarrage du programme.
- L'accueil sera organisé en fonction du programme (partenaires, plusieurs villes...)
- Déplacements locaux
- Logement pris en charge par l'expert mais des réservations pourraient être faites par les équipes locales.
- Le programme de travail sur le terrain sera élaboré en collaboration avec l'Administrateur de Programme afin d'assurer la disponibilité des équipes et des partenaires locaux
- Débriefing avec les partenaires

APRES LA MISSION DE TERRAIN

- Rédaction d'un rapport provisoire
- Débriefing avec siège et le bureau local par visioconférence.
- Soumission du rapport aux partenaires
- Rédaction et remise du rapport définitif

III.18 Livrables

III.18.1 Contenu du rapport

i. **SYNTHESE DE L'EVALUATION (2 pages maximum)**

Reprendre en respectant la logique et les différentes parties de la structure du rapport détaillé, une synthèse permettant aux décideurs d'avoir lisiblement et rapidement une idée claire et exhaustive des éléments significatifs du contenu de l'évaluation : constats, leçons apprises, recommandations

ii. **CONCLUSIONS DE L'EVALUATION (2 pages maximum)**

Synthétiser les conclusions de l'évaluation. Les constats positifs et négatifs qui justifieront les prises de décision figurant dans les recommandations du point suivant

iii. **RECOMMANDATIONS DE L'EVALUATION (2 pages maximum)**

Formuler de manière claire et exhaustive les recommandations émanant de l'évaluation réalisée

iv. **RAPPORT D'EVALUATION DETAILLE**

III.18.2 Présentation du rapport

Couverture: Préciser sur la couverture du rapport s'il s'agit d'un rapport provisoire et à quelle date ou s'il s'agit du rapport définitif et à quelle date. Mentionner systématiquement la remarque qui suit : « Ce rapport reflète le point de vue des évaluateurs, lequel ne correspond pas nécessairement à celui de l'A.P.E.F.E. et des autres partenaires techniques et/ou financiers ».

Version électronique : Respecter la structure reprise infra. Le rapport sera présenté en français (toutefois, dans certains cas exceptionnels et justifiés, seules les synthèses seront en français.)

Version Papier : Respecter la structure reprise infra. Le rapport sera présenté en français et en quatre exemplaires (toutefois, dans certains cas exceptionnels et justifiés, seules les synthèses seront en français.)

Structure:

- i. COUVERTURE**
- ii. TABLE DES MATIERES**
- iii. TABLEAU DES ABREVIATIONS**
- iv. PARTIE SYNTHÉTIQUE**
 - SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION
 - CONCLUSIONS ET LECONS APPRISES
 - RECOMMANDATIONS
- v. PARTIE DÉTAILLÉE**
 - IDENTIFICATION DU PROGRAMME
 - CARACTERISTIQUES DE L'EVALUATION
 - Contexte/finalité/justification/pertinence et objet de l'évaluation
 - Composition de la mission d'évaluation et responsabilités respectives des évaluateurs
 - Personnes impliquées/mobilisées par l'évaluation
 - Localisation de l'évaluation (prévoir si possible une carte dans le rapport)
 - Méthodologie d'évaluation
 - Organisation et déroulement de l'évaluation
 - Calendrier d'évaluation détaillé par jour
 - Critères étudiés
 - Constats, leçons apprises, conclusions et recommandations par critère.

III.19 Clauses suspensives

L'APEFE s'autorise à suspendre ou à renoncer à l'exécution du présent marché, pour une ou plusieurs des raisons suivantes :

- Non-respect du calendrier des opérations ainsi que des termes de références
- Remplacement du ou des experts sélectionnés par un profil non équivalent et sans accord préalable de l'APEFE
- Non-respect des délais de production des livrables
- Problèmes relationnels préjudiciables à l'APEFE rencontrés durant la mission
- Impossibilité objective pour les évaluateurs de réaliser la mission
- Cas de force majeure
- Dissolution ou suppression du financement de l'APEFE.

III.20 Annexes

- ANNEXE A : FORMULAIRE D'OFFRE
- ANNEXE B : DECLARATION BANCAIRE
- ANNEXE C : MODÈLE D'OFFRE À UTILISER

ANNEXE A : FORMULAIRE D'OFFRE

OFFRE DE PRIX POUR LE MARCHÉ AYANT POUR OBJET
2022-DAO-EVF-MC257/01
PROCÉDURE NÉGOCIÉE DIRECTE AVEC PUBLICATION PRÉALABLE

Important : ce formulaire doit être complété dans son entièreté, et signé par le soumissionnaire. Le montant total de l'offre doit être complété en chiffres ET en toutes lettres.

Personne physique

Le soussigné (nom et prénom) :
Qualité ou profession :
Nationalité :
Domicile (adresse complète) :

Téléphone :
GSM :
Fax :
E-mail :
Personne de contact :

Soit (1)

Personne morale

La firme (dénomination, raison sociale) :
Nationalité :
ayant son siège social à (adresse complète) :

Téléphone :
GSM :
Fax :
E-mail :
Personne de contact :

représentée par le(s) soussigné(s) :
(Les mandataires joignent à leur offre l'acte authentique ou sous seing privé qui leur accorde ses pouvoirs ou une copie de la procuration. Ils peuvent se borner à indiquer le numéro de l'annexe du Moniteur belge qui a publié l'extrait de l'acte concerné.)

Soit (1)

Groupement d'opérateurs économiques (y compris la société momentanée)

Nom et prénom ou raison sociale des soumissionnaires et forme juridique :
Qualité ou profession :
Nationalité :
Adresse ou siège social :

Téléphone :
GSM :
E-mail :
Personne de contact :

Nom et prénom ou raison sociale des soumissionnaires et forme juridique :
Qualité ou profession :
Nationalité :
Adresse ou siège social :

Téléphone :

GSM :
E-mail :
Personne de contact :

Ces données doivent être complétées pour chacun des participants au groupement.

Le groupement est représenté par l'un des participants, dont le nom est :

S'ENGAGE(NT) À EXÉCUTER LE MARCHÉ CONFORMÉMENT AUX CLAUSES ET CONDITIONS
DU CAHIER DES CHARGES DU MARCHÉ PUBLIC SUSMENTIONNÉ : 2022-DAO-EVF-MC257/01

pour un montant de :

(en chiffres, TVA comprise)

.....

(en lettres, TVA comprise)

.....

.....

durée (en jours ouvrables):

.....

Informations générales

Numéro d'immatriculation à l'ONSS :
Numéro d'entreprise (en Belgique uniquement) :

Sous-traitants

Il sera fait appel à des sous-traitants : OUI / NON (*biffer les mentions inutiles*)

Paiements

Les paiements seront effectués valablement par chèque ou virement ou versement sur le compte
(IBAN/BIC) de l'institution financière ouvert au
nom de

Documents à joindre à l'offre

À cette offre, sont également joints :
- les documents datés et signés, que le cahier des charges impose de fournir ;
- les modèles, échantillons et autres informations, que le cahier des charges impose de fournir.

Fait à

Le

Le soumissionnaire,

Signature :

Nom et prénom :

Fonction :

(1) Biffer les mentions inutiles

ANNEXE B : DECLARATION BANCAIRE

PAS OBLIGATOIRE- A JUGER EN FONCTION DE L'ESTIMATION DU MARCHÉ
Cette déclaration concerne le marché public : objet du marché 2022-DAO-EVF-MC257/01

Nous confirmons par la présente que
(nom de la société) est notre client(e) depuis le(date).

Relation financière banque-client

Les relations financières que nous entretenons avec ce client nous ont jusqu'à ce jour,
(date), donné entière satisfaction.

Sur la base des données dont notre banque dispose actuellement, nous n'avons eu à constater aucun élément négatif et ce client a disposé jusqu'à présent, pour autant que nous ayons pu nous en assurer et en ce qui concerne les contrats et projets dont nous avons connaissance, de la capacité financière lui permettant de mener à bien les contrats et projets qui lui ont été confiés.

.....(nom de la société) jouit de notre confiance et

soit : notre banque met actuellement à la disposition de cette société les lignes de crédit suivantes (à ne mentionner qu'avec l'accord écrit préalable du client) :
.....

soit : notre banque met actuellement des lignes de crédit à la disposition de la société.

et/ou : notre banque est disposée à examiner d'éventuelles demandes de crédit ou une demande de cautionnement en vue de l'exécution du marché.

soit : (aucune des trois déclarations susmentionnées).

Cette déclaration n'implique aucun engagement de notre part pour l'avenir et notre banque n'assume aucune responsabilité à ce propos.

Notoriété du client

.....(nom de la société) occupe une place importante (ou : exerce ses activités) dans le secteur de

Jusqu'ici et pour autant que nous ayons pu nous en assurer, cette société bénéficie d'une excellente (ou : bonne) réputation technique et est dirigée par des personnes compétentes et fiables. La banque ne peut pas être tenue pour responsable du caractère éventuellement inexact ou incomplet des informations qui lui ont été fournies. Les faits qui pourraient, dans l'avenir, influencer cette déclaration ne pourront pas vous être communiqués automatiquement.

Fait à , le

Dénomination de la banque, nom et titre du signataire et signature

Cette attestation est à compléter et à joindre à l'offre.

ANNEXE C : MODÈLE D'OFFRE À UTILISER

"2022-DAO-EVF-MC257/01"

N°	Description	Type	Unité	Q	PU en chiffres HTVA	Total HTVA
1	Xxxxx	QP	homme/jour	1		
2	Xxxxx	QP	homme/jour	1		
Total HTVA :						
TVA %						
TOTAL TTC						
<p><i>Les prix unitaires doivent être mentionnés avec 2 chiffres après la virgule. Le montant total HTVA (la quantité de produits x le prix unitaire) doit être à chaque fois arrondis à 2 chiffres après la virgule.</i></p> <p>Vu, vérifié et complété avec les prix unitaires, les totaux partiels et le total global qui ont servi à déterminer le montant de mon offre de ce jour, pour être joint à mon formulaire d'offre.</p> <p>Fait à le Fonction :</p> <p>Nom et prénom : Signature :</p>						