



Cofinancé par  
l'Union européenne



**PROJET « HOPE – Humanisation Orientation Protection Emploi»,  
2020/420-612**

---

**TERMES DE REFERENCE  
POUR LA SELECTION D'UN CONSULTANT OU D'UN CABINET CHARGÉ DE  
REALISER UNE ÉTUDE D'ÉVALUATION FINALE**



Cofinancé par  
l'Union européenne



## 1. Contexte et justification

Le projet « HOPE – Humanisation Orientation Protection Emploi » est une action portée par l'ONG italienne Progettomondo grâce au soutien financier de l'Union européenne, en partenariat avec l'association AIDECA, la Délégation Générale à l'Administration Pénitentiaire et à la Réinsertion (DGAPR), la Fondation Mohammed VI pour la Réinsertion des Détenus, la Direction Régionale de l'ANAPEC de Beni Mellal-Khénifra et l'Université Sultan Moulay Slimane de Béni Mellal. Ce projet, implémenté dans la région de Beni Mellal-Khénifra, a démarré le 01/01/2021 et va s'achever le 30/06/2023.

Il constitue une action pilote de recherche-action visant, à travers une concertation pluri-acteurs, la protection des droits fondamentaux des personnes emprisonnées au Maroc ainsi que la promotion des mesures alternatives à l'incarcération et l'accompagnement des ex-détenus et bénéficiaires de la libération conditionnelle dans des parcours de réinsertion socio-économique.

La progression du nombre de personnes emprisonnées au Maroc est constante depuis plus d'une décennie et le surpeuplement carcéral représente un grand défi pour l'Etat marocain et le système pénitentiaire marocain dans l'optique de garantir le respect des droits de la population carcérale en matière d'accès aux services primaires ainsi que d'offre de programmes de réadaptation, d'éducation, de formation et de réinsertion sociale. Une situation qui pose de défis importants non seulement en termes de respect des droits humains mais également en termes d'efficacité de la peine, réhabilitation des individus, réinsertion au sein de la société et diminution de la récidive.

En considération de ces problématiques, le projet HOPE fait du développement d'une stratégie efficace de réadaptation et réinsertion sociale des personnes détenues une de ses composantes principales à travers l'expérimentation de spécifiques programmes de réhabilitation et de réinsertion socio-professionnelle au profit à la fois des détenus mineurs et adultes. Parallèlement, le projet intègre dans son approche la promotion des alternatives à l'incarcération et de la *justice restaurative*, dans l'optique de dépasser la vision punitive de la peine et de promouvoir la réhabilitation des individus incarcérés ainsi que la volonté de réparer le crime commis. Cette optique est en synergie avec le processus de réflexion engagé par le Royaume du Maroc depuis 2010, sur le développement du recours aux peines alternatives à l'incarcération. A cet égard, le projet se propose d'intervenir sur la sensibilisation et le renforcement des capacités des acteurs locaux (juges, avocats, agents pénitentiaires, éducateurs des OSC, acteurs institutionnels, opinion publique) en matière d'alternatives à l'incarcération, d'aménagement de peine et pratiques réparatrices en vue de faciliter les processus d'appropriation et d'acceptabilité sociale de ces mesures.



Cofinancé par  
l'Union européenne



L'objectif général du projet est donc celui d'appuyer la consolidation de l'Etat de droit ainsi que les instances de promotion et de protection des droits des détenus et faciliter l'acceptabilité sociale des peines alternatives à l'incarcération.

L'objectif spécifique est celui de produire des dispositifs d'humanisation du milieu carcéral dans la région de Beni Mellal-Khenifra, visant la protection des droits des détenus, l'orientation vers des alternatives à l'incarcération ainsi que l'accompagnement dans les parcours d'employabilité.

Le projet s'adresse à : **100** détenus mineurs et **120** détenus adultes (dont **30** accompagnés dans une expérimentation locale de réinsertion socioprofessionnelle), **60** agents de l'administration pénitentiaire et **20** éducateurs d'OSC relevant des prisons de Beni Mellal, Khouribga, Azilal et Khenifra ; **5** juges auprès des Tribunaux de Première Instance de la région de Beni Mellal-Khenifra et de la Cours d'appel régionale, **2** juges de l'application des peines (JAP), **20** avocats pénalistes régionaux associés ; **30** opérateurs de coopératives.

L'approche du projet pour faciliter la réhabilitation et la réinsertion sociale des personnes détenues, se fonde sur 2 piliers méthodologiques : 1) le renforcement des compétences des acteurs de la société civile, notamment OSC et coopératives sociales, ainsi que des acteurs institutionnels, judiciaires et pénitentiaires dans une optique de responsabilité partagée sur les questions pénitentiaires et de réinsertion sociale des personnes en conflit avec la loi. Ce renforcement des capacités a pour but de les outiller sur le cadre normatif concernant les droits des personnes détenues, les alternatives à la détention et l'approche de la justice *restaurative* ainsi que la création et la gestion des projets de réinsertion sociale au profit des sortants de prison ; 2) l'adoption d'une méthodologie participative de recherche-action et évaluation des résultats appliquée tout au long de la réalisation de l'action pilote afin d'explorer le potentiel des parcours de réinsertion post-carcéral et des pratiques réparatrices expérimentées en évaluant leur efficacité. Cela en vue de réorienter le débat institutionnel sur les mesures alternatives à l'incarcération, ainsi que d'impacter sur l'opinion publique à travers la déconstruction des stéréotypes liés aux personnes détenues et la réduction de leur stigmatisation dans la société. Par ailleurs, la valeur hautement démonstrative du projet concerne la combinaison entre l'application de mesures alternatives, notamment la liberté conditionnelle, et l'exécution d'une expérience d'emploi à valeur sociale forte, qui puisse indirectement préconiser l'introduction et l'efficacité du travail d'intérêt général dans le système pénal marocain.

Le projet se structure en trois (3) composantes, qui correspondent aux produits (ou résultats) du projet :

1) La promotion de l'application des mesures alternatives à l'incarcération (notamment la libération conditionnelle et liberté surveillée) et de pratiques éducatives réparatrices auprès



Cofinancé par  
l'Union européenne



des autorités publiques et des associations de la société civile ; II) Le renforcement de l'action socio pédagogique des OSC en milieu carcéral pour une meilleure prise en charge de la vulnérabilité et précarité psychosociale des détenus mineurs; III) L'expérimentation locale d'un modèle de réinsertion socio-économique en faveur de détenus adultes en fin de peine ou ayant bénéficié de mesures alternatives à l'incarcération à travers un réseau territorial de coopératives à vocation sociale.

Ci-dessous sont présentés les *outcomes* et les *outputs* de l'Action pour chaque produit :

**P1. L'application des mesures alternatives à l'incarcération et des pratiques éducatives réparatrices est promue avec la participation des autorités publiques et de 10 OSC ;**

Outcomes :

- Les institutions publiques œuvrant en milieu pénitentiaire et dans la protection sociale et la réinsertion des personnes vulnérables, y compris celles en conflit avec la loi, sont impliquées de manière participative dans la construction d'une stratégie de réhabilitation des personnes détenues et de réinsertion sociale portant sur l'expérimentation de mesures alternatives à la privation de liberté et de l'approche *restaurative* ;
- A travers la systématisation des résultats des expérimentations menées en milieu carcéral et en dehors, un outil d'orientation et de référence pour les acteurs institutionnels, de la société civile et judiciaires, impliqués dans le système pénitentiaire, de justice et dans le domaine de la réinsertion sociale des personnes en conflit avec la loi, est élaboré pour faciliter l'application des mesures alternatives à l'incarcération, la réhabilitation et la réinsertion sociale des personnes détenues ;
- 20 éducateurs des associations de la société civile et 60 opérateurs pénitentiaires de la région d'intervention renforcent leur compétences en matière de protection des droits des personnes détenues, alternatives à l'incarcération ainsi que en gestion des conflits de manière non violente et réparatrice et psychologie de l'adolescence ;
- 30 acteurs judiciaires et institutionnels de la région d'intervention sont sensibilisés sur l'adaptation du système des peines au Maroc selon les crimes et délits commis ainsi que sur les problématiques pénitentiaires et les alternatives à la privation de liberté ;



Cofinancé par  
l'Union européenne



- Le grand public est sensibilisé sur les difficultés de réinsertion sociale des personnes ex-détenues via l'organisation d'un événement public d'information et de communication sur les peines alternatives et le travail d'intérêt général;
- La diffusion et l'institutionnalisation des programmes expérimentés au niveau régional par le projet en milieu pénitentiaire et en dehors des instituts pénitentiaires sont réalisées à travers l'organisation d'un atelier de restitution à l'intention des directeurs (30) des établissements pénitentiaires.

#### Outputs :

- 5 réunions du Comité de pilotage du projet impliquant les parties prenantes ;
- 1 Protocole de recherche action et d'évaluation des résultats ;
- 4 journées de formation à l'intention des opérateurs de la société civile et des opérateurs pénitentiaires sur la protection des droits des personnes détenues, les alternatives à l'incarcération ainsi que la gestion des conflits de manière non violente et réparatrice et la psychologie de l'adolescence;
- 1 workshop de sensibilisation à l'intention des acteurs judiciaires et institutionnels sur l'adaptation du système des peines au Maroc selon les crimes et délits commis ainsi que sur les problématiques pénitentiaires et les alternatives à la privation de la liberté ;
- 1 pièce théâtrale portant sur des histoires des ex-détenus est créée et jouée dans 4 villes dans la région de Beni Mellal – Khénifra dans le but de sensibiliser le grand public sur les difficultés rencontrées par les ex-détenus pendant l'expérience de privation de liberté et leur parcours de réinsertion sociale ainsi que promouvoir les avantages des alternatives à l'incarcération ;
- 1 Evénement de restitution à l'intention des directeurs des établissements pénitentiaires (30) est réalisé;

## **P2. Un Programme Socio-pédagogique validé et adopté par au moins 10 OSC œuvrant en contexte intra-muros et les autorités pénitentiaires pour améliorer et renforcer la qualité de l'intervention en faveur des détenus mineurs de la région de Beni Mellal–Khénifra.**

#### Outcomes :

- Au moins 20 agents de l'administration pénitentiaire et 20 éducateurs des OSC œuvrant en milieu carcéral ont renforcé leurs compétences sur les pratiques réparatrices pour le développement de la personnalité et la gestion des conflits;



Cofinancé par  
l'Union européenne



- 100 détenus mineurs dans les 4 établissements pénitentiaires d'intervention bénéficient d'un programme éducatif basé sur l'approche *restaurative* et les pratiques *restauratives* ;
- Au moins 10 éducateurs des OSC animent un programme éducatif en milieu carcéral au profit des détenus mineurs portant sur l'approche de la justice *restaurative* ;

#### Outputs :

- 4 journées de formation réalisées à l'intention d'agents pénitentiaires et d'éducateurs d'OSC intervenant en milieu carcéral sur les pratiques réparatrices pour le développement de la personnalité et la gestion des conflits ;
- 1 Manuel sur la justice *restaurative* et les pratiques *restauratives* élaboré ;
- 1 Programme socio-éducatif portant sur l'approche *restaurative* est expérimenté au profit des détenus mineurs pour faciliter leur réhabilitation et réinsertion post-carcérale ;

**P3. Un modèle de services de réinsertion pour les détenus adultes en fin de peine, ou présentant des profils éligibles à une mesure alternative à l'incarcération et ayant accepté un travail au sein d'un réseau de coopératives sociales actives dans le territoire, est expérimenté et validé.**

#### Outcomes :

- Un mécanisme de mise en réseau OSC-AL, comprenant 40 acteurs institutionnels, judiciaires et de la société civile, est créé sous forme de réseau territorial pour supporter le secteur pénal en favorisant la réinsertion socio-économique des personnes détenues ainsi que l'application des mesures alternatives à l'incarcération ;
- 30 opérateurs de coopératives et des OSC, formés préalablement en montage et gestion des projets de réinsertion, sont capables de développer des propositions de projets pour la réinsertion socio-économique de détenus adultes en phase finale de détention ou ayant bénéficié de la libération conditionnelle ;
- 120 détenus adultes améliorent leurs compétences sur l'auto-analyse des capacités personnelles ainsi que leurs connaissances sur les opportunités de formation et emploi existantes au niveau régional grâce à des ateliers d'orientation réalisés en collaboration avec l'ANAPEC ;
- Un système de gestion et suivi des cas au profit de 30 ex-détenus bénéficiaires du programme d'accompagnement carcéral est développé à travers l'élaboration de diagnostics individuels, en collaboration la Fondation Mohammed VI (FMVI) pour la



Cofinancé par  
l'Union européenne



réinsertion des détenus, et l'implication des 10 opérateurs des OSC impliqués en tant que mentors dans l'accompagnement psycho-social des bénéficiaires ;

#### Outputs :

- 1 livret qui résume la mission et fournit les contacts et les services offerts par les différents acteurs impliqués dans le processus de réinsertion des personnes en conflit avec la loi est réalisé ;
- 1 base de données de coopératives à vocation sociale de la région de BMK disponibles à accueillir des ex-détenus ou bénéficiaires de la libération conditionnelle dans des parcours de réinsertion professionnelle est élaborée ;
- 4 journées d'orientation professionnelle sont réalisées au profit de 120 détenus adultes au sein des 4 établissements cibles du projet ;
- 2 Journées de formation au profit d'OSC et coopérative sociales sont réalisées en montage et gestion de projets de réinsertion sociale en faveur de détenus et ex-détenus;
- 1 Appel à projet restreint est lancé à l'intention d'une vingtaine de coopératives pour la mise en œuvre de projets pour la réinsertion socio-économique de détenus adultes en phase finale de détention ou ayant bénéficié de la libération conditionnelle;
- 10 coopératives à vocation sociale sont sélectionnées pour la mise en œuvre du programme de réinsertion post-carcéral à travers l'accueil des ex-détenus ou détenus ayant bénéficié de la libération conditionnelle dans des parcours de réinsertion professionnelle ;
- 30 diagnostics individuels des 30 ex-détenus adultes sont élaborés en collaboration avec la Fondation Mohammed VI pour la Réinsertion des Détenus ;
- 30 fiches de suivi des stagiaires et des coopératives sont élaborés pour faciliter l'accompagnement et du suivi des bénéficiaires des parcours de réinsertion au sein des coopératives ;

## 2. Objectifs et activités de la consultation

L'objectif de la consultation est de réaliser une **étude d'évaluation finale** d'un projet financé par l'Union européenne.

L'évaluation finale fournira à Progettomondo des informations sur :



Cofinancé par  
l'Union européenne



- La performance globale du Projet, en accordant une attention particulière à l'impact des actions du projet par rapport à ses objectives ;
- Les leçons apprises et les meilleures pratiques en évaluant le degré de réalisation des objectifs poursuivis, en termes de résultats qualitatifs et quantitatifs ;
- Les principaux enseignements et les recommandations pratiques pour de futures interventions similaires.

Les principales questions d'évaluation seront définies avec l'évaluateur/rice au début de l'évaluation, sur la base de la nature du projet et des forces et faiblesses qui sont apparues pendant la mise en œuvre du projet.

L'évaluation sera basée sur les critères de la pertinence, l'efficacité, l'efficacé, la durabilité et l'impact du projet.

Le rapport se présentera sous forme de chapitres et paragraphes numérotés, suivant le modèle détaillé dans les paragraphes suivants. **La longueur du rapport d'évaluation (rédigé en français) du projet devrait être d'environ 14.000 mots.**

Le consultant chargé du travail d'évaluation peut apporter des modifications minimales à la structure du rapport pour répondre à des besoins et conditions spécifiques tant que le contenu principal est maintenu et que le flux d'informations et d'analyse reste cohérent et clair.

Le consultant devra établir un bilan global des actions du projet depuis son démarrage. Cette étape doit lui permettre de disposer d'une connaissance précise et détaillée du projet, de son évolution et de son contexte. A cet effet, il devra notamment :

- Rassembler et consulter toutes les informations et tous les documents narratifs et financiers relatifs au projet, et étudier ou reconstituer (si celui-ci n'est pas disponible) l'évolution historique de l'intervention (finalité, objectifs spécifiques, réalisations, indicateurs de suivi et hypothèses critiques) de manière à en acquérir une bonne connaissance. Les documents à consulter seront mis à disposition sous la responsabilité du Coordinateur général du projet. Dans le cadre de la mission de terrain, avant et postérieurement il rassemblera les données nécessaires du point de vue des sources documentaires primaires et secondaires pour la réalisation de son analyse (éventuel étude de faisabilité, aide-mémoire des éventuelles précédentes missions d'évaluation, convention de financement et avenants éventuels, contrats



Cofinancé par  
l'Union européenne



d'opérateurs, d'assistance à maîtrise d'ouvrage ou de maîtrise d'ouvrage déléguée, aide-mémoire des éventuelles missions de supervision, rapport d'achèvement de projet, les documents de stratégie pays et éventuellement de stratégie sectorielle, les documents de politique générale et sectorielle du pays partenaire, toutes autres informations indispensables sur la zone géographique, le secteur, les acteurs bénéficiaires, partenaires et bailleurs de fonds).

- Conduire des entretiens semi-structurés avec les informateurs clés, parties prenantes et participants, appuyés par des listes de contrôle et/ou des protocoles d'entretien ; observation directe lors des visites de terrain ; enquêtes et questionnaires. Il organisera de séances de travail avec l'équipe du projet et les partenaires sur place et à distance, les bénéficiaires directs, les autorités locales, etc.
- A partir des constats et des informations disponibles, il devra évaluer la performance du projet à partir en particulière des cinq critères préconisés suivants : pertinence, efficacité, efficience, impact, durabilité.

### 3. Cadre de référence modèle de l'évaluation finale

Le modèle de l'étude d'évaluation final devra suivre la table de matière suivante :

#### **Abréviations**

Quand une abréviation est utilisée pour la première fois dans le texte, elle devra être expliquée dans son intégralité ; elle sera incluse dans la liste des acronymes si elle est utilisée de manière répétée dans le rapport.

#### **Résumé d'Orientation**

Le résumé d'orientation devra :

- représenter environ 10-15% du rapport principal, en excluant les annexes ;
- fournir les informations clé sur le processus et la méthodologie de l'évaluation ;
- illustrer les principaux résultats et conclusions ;
- énumérer toutes les recommandations.

#### **I. Introduction**

##### **Antécédents et objectif de l'évaluation**

Cette section inclura :

- l'objectif de l'évaluation, tel que indiqué dans le cadre de référence ;
- titre, dates de démarrage et de clôture, budget initial et budget total actuel du projet/programme ;
- dates de mise en œuvre de l'évaluation



Cofinancé par  
l'Union européenne



## **Méthodologie de l'évaluation**

Cette section contiendra une description de la méthodologie et des outils utilisés ainsi que les critères d'évaluation qui ont été appliqués par l'évaluateur. Elle devra aussi noter les limites et les contraintes rencontrées dans l'application de l'approche planifiée ou des méthodes définies dans le cadre de référence de l'équipe d'évaluation ainsi que les mesures adoptées pour surmonter les éventuelles contraintes. Le cas échéant, les outils seront inclus en annexe du rapport.

### **II. Contexte du projet**

Cette section inclura une description du contexte de développement pertinent au projet (régional/national selon le cas), y compris les défis majeurs dans le domaine de l'intervention, les questions politiques et législatives, etc.

Elle décrira également le processus par lequel le projet/programme a été identifié et développé et citera d'autres interventions de la part d'une quelconque agence de coopération présentes sur le territoire.

### **III. Analyse de la conception et de l'approche du projet**

Les programmes et les projets sont bâtis sur des hypothèses concernant la manière et la raison pour lesquelles ils sont censés atteindre les objectifs convenus à travers la stratégie sélectionnée ; cette série d'hypothèses constitue la 'théorie du changement' et elle peut être explicite (à savoir, dans une matrice de cadre logique) ou implicite dans un document de projet/programme. Cette section analysera la théorie du changement, ou la stratégie qui sous-tend le projet, y compris ses objectifs et hypothèses et analysera sa solidité et son réalisme. Pour ce faire, l'équipe d'évaluation se référera aux caractéristiques suivantes, selon le cas :

- dans quelle mesure les objectifs et les résultats de développement établis (objectifs immédiats) sont pertinents ;
- dans quelle mesure la méthodologie choisie pour la mise en œuvre pour atteindre les résultats escomptés est adéquate ;
- dans quelle mesure le calendrier et les ressources totales allouées pour la mise en œuvre sont adéquates, y compris en termes humain et financier ;
- la qualité de l'identification des parties prenantes et des bénéficiaires ;
- dans quelle mesure la structure institutionnelle et les arrangements en matière de gestion sont appropriés.

Cette section analysera également de manière critique la clarté et la cohérence du cadre logique du projet, y compris :



Cofinancé par  
l'Union européenne



- la relation de cause à effet entre les apports, les activités, les produits, les résultats (objectifs immédiats) et l'impact (objectifs de développement) ;
- la validité des indicateurs, hypothèses et risques.

#### **IV. Analyse du processus de mise en œuvre**

##### **4.1. Gestion du projet**

Cette section analysera la performance de la fonction de gestion opérationnelle, incluant, selon le cas :

- l'efficacité de la prise de décision stratégique par la direction du projet/programme, y compris la qualité, le réalisme et le ciblage des plans de travail annuels ;
- l'efficacité et l'efficacité de la gestion des opérations, y compris les délais, les lacunes et les retards, le cas échéant, entre les produits planifiés et réalisés ; les causes et les conséquences des retards et l'analyse de toute mesure corrective prise pour y remédier ;
- l'efficacité et l'efficacité du système de suivi et des processus de revue interne ;
- l'efficacité de la gestion des ressources humaines ;
- l'élaboration, la qualité et les progrès dans la mise en place d'une stratégie de sortie.

##### **4.2. Gestion des ressources financières**

Cette section analysera si la gestion des ressources financières à disposition et l'exécution du programme ont été efficaces. Pour ce faire, l'équipe d'évaluation se r f rera aux aspects suivants, selon le cas :

- La pertinence et l'adéquation des allocations budgétaires pour atteindre les résultats escomptés;
- La cohérence et le bien-fondé des révisions budgétaires afin de répondre aux nécessités de la mise en œuvre et des objectifs du projet/programme ;
- L'analyse du taux d'exécution et du solde budgétaire au moment de l'évaluation, par rapport au plan initial.

##### **4.3. Efficacité et efficacité des arrangements institutionnels y compris la participation des gouvernements**

Cette section analysera la mesure dans laquelle les arrangements institutionnels ont soutenu l'exécution du programme, y compris les aspects suivants :

- Rôle et efficacité de la structure de coordination du projet impliquant tous les parties partenaires;
- Appui administratif et technique de la Délégation de l'Union européenne (DUE) ;
- Cette section analysera également l'engagement des autorités locales et leur appui au projet.



Cofinancé par  
l'Union européenne



## **V. Analyse des résultats et contribution aux objectifs établis**

### **5.1. Réalisation au niveau des outputs**

Cette section analysera de manière critique dans quelle mesure le projet a réalisé les outputs prévus: l'idéal serait que l'équipe d'évaluation les examine tous directement mais cela n'est pas toujours faisable en raison des contraintes de temps et de ressources limitées. Ainsi, l'analyse détaillée devra s'appuyer sur un échantillon représentatif de produits qui ont été examinés directement, tandis que la liste complète des produits préparés sera incluse en annexe. Le cas échéant, la section inclura également une analyse des lacunes et retards ainsi que leurs causes et conséquences. Les produits non attendus devraient également être inclus.

### **5.2. Réalisation au niveau des résultats**

Cette section analysera de manière critique la mesure dans laquelle les effets attendus (objectifs spécifiques/immédiats) ont été atteints, ou sont censés être atteints au cours du cycle de vie du projet. Elle identifiera et analysera également les facteurs essentiels qui ont permis de les atteindre ainsi que la contribution des différentes parties prenantes.

### **5.3. Parité hommes-femmes**

Cette section analysera si le projet/programme a intégré les questions de parité, et de quelle manière. L'examen couvrira :

- L'analyse de la manière dont les questions de parité étaient reflétées dans les objectifs, la conception, l'identification des bénéficiaires et la mise en œuvre ;
- La mesure dans laquelle les questions de parité ont été prises en compte dans la gestion du projet ;
- L'analyse de la manière dont les relations et l'égalité entre hommes et femmes ainsi que les processus d'intégration des femmes sont affectés ou appelés à être affectés par l'initiative.

### **5.4. Développement des capacités**

Cette section évaluera la mesure dans laquelle le projet a intégré des mesures de développement des capacités dans la conception et la mise en œuvre et quels sont les résultats qu'il a obtenus dans ce domaine, tant au niveau individuel, organisationnel et politique. Cela inclura les perspectives d'une utilisation institutionnelle et d'une intégration des capacités récemment acquises, et/ou diffusion au-delà des bénéficiaires ou du projet.



Cofinancé par  
l'Union européenne



### **5.5. Approche fondée sur les droits de l'homme**

Cette section analysera la manière dont le projet a intégré le principe du droit à la participation civique et la non-discrimination dans sa conception et mise en œuvre et quels résultats ont été obtenus.

## **VI. Analyse selon les critères d'évaluation**

Elle devrait inclure l'analyse du projet par rapport aux critères d'évaluation définis ; elle constitue le préambule aux conclusions et recommandations sur la performance du projet.

### **6.1. Pertinence**

Cette section analysera la mesure dans laquelle les objectifs et la stratégie du projet étaient cohérents par rapport aux besoins exprimés et aux politiques du pays, aux besoins des bénéficiaires, et autres programmes d'aide majeurs, au moment de l'approbation et au moment de l'évaluation. Elle permettra d'évaluer comment, à travers la mise en œuvre et les résultats, le projet a été pertinent aux priorités au niveau national/régional en matière de développement, aux besoins de la population et par rapport à autres programmes d'aide dans le secteur.

### **6.2. Efficience**

Cette section fera la synthèse et discutera toutes les preuves de l'efficience dans la mise en œuvre du projet, avec un accent particulier sur l'exécution et la gestion.

### **6.3. Efficacité**

Cette section fera la synthèse et discutera toutes les preuves de l'efficacité du projet, réelle ou potentielle, dans la poursuite de ses objectifs spécifiques.

### **6.4. Durabilité**

Cette section examinera les perspectives pour le maintien et l'ampliation des résultats du projet par les bénéficiaires et les institutions hôte, après la fin du projet. Elle comprendra, le cas échéant :

- Durabilité institutionnelle, technique, sociale et économique des technologies et/ou des innovations et/ou processus proposés ;
- Perspectives d'une utilisation institutionnelle et d'une intégration des capacités récemment acquises, et/ou diffusion au-delà des bénéficiaires ou du projet ;
- Durabilité environnementale : contribution du projet à la gestion durable des ressources naturelles, en termes de maintien et/ou régénération de la base de ressources naturelles.



Cofinancé par  
l'Union européenne



## 6.5. Impact

Cette section examinera les impacts actuels et prévisibles, positifs et négatifs, provoqués par le projet, directement ou indirectement, de manière voulue ou pas. Elle examinera la contribution réelle ou prévisible du projet à l'objectif de développement programmé ainsi qu'aux objectifs stratégiques nationaux, à ses fonctions essentielles et à ses résultats organisationnels.

## VII. Conclusions et recommandations

Les conclusions feront la synthèse des principaux résultats émergeant des sections précédentes : résultats principaux, faiblesses majeures et lacunes dans la mise en œuvre, facteurs affectant les atouts et les points faibles, perspectives d'un suivi et toute autre question pertinente. Elles consolideront l'examen de différents aspects afin de juger la mesure dans laquelle le projet a atteint ses objectifs spécifiques. Des considérations en matière de pertinence, coûts, stratégie de mise en place et quantité et qualité des produits et résultats devraient être apportées sur l'évaluation finale globale

L'évaluation doit aboutir à un jugement argumenté et à des conclusions sur les performances du projet financé par l'UE. Ce chapitre doit synthétiser l'appréciation globale du consultant sur les performances du projet à l'aune de l'analyse évaluative. Les forces et faiblesses du projet doivent être clairement explicitées. Le consultant s'efforcera de formuler des conclusions en nombre limité de manière à garantir leur qualité. Il clarifiera ou supprimera tout jugement de valeur qui ne serait pas suffisamment étayé par des faits. Il s'efforcera également d'utiliser les critères d'évaluation de manière équilibrée. Les conclusions et enseignements éventuels sont listés, classés et priorisés en quelques pages. Les limites méthodologiques seront mentionnées, tout comme les opinions divergentes, s'il y en aura.

## VIII. Leçons apprises

Lorsque cela sera le cas, l'évaluation identifiera les leçons et bonnes pratiques sur les questions concernant la substance, la méthodologie ou les procédures, et qui pourraient être pertinentes pour la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de projets ou programmes similaires. De telles leçons/pratiques doivent avoir été innovatrices, couronnées de succès, avoir eu un impact et pouvoir se répéter.

## IX. Annexes

Les annexes peuvent comporter :

- Les termes de référence
- La liste des personnes rencontrées



Cofinancé par  
l'Union européenne



- Le calendrier de la mission
- Les éventuels outils d'enquête
- La liste des documents consultés
- Les détails éventuels de la méthode d'évaluation retenue

#### 4. Compétences requises au consultant(s)

Les compétences requises pour réaliser cette évaluation sont celles d'un consultant ou bien équipe d'experts couvrant les domaines suivants :

- Connaissance et expérience professionnelle en matière d'évaluation (minimum 2 ans d'expérience dans le secteur)
- Expérience en matière de coopération au développement (minimum 4 ans d'expérience dans le secteur)
- Connaissances et expertises techniques et sectorielles dans les domaines d'intervention du projet (minimum 5 ans d'expérience)
- Expérience de travail dans des pays similaires (minimum 5 ans d'expérience)
- Capacités linguistiques adéquates : excellent niveau de français écrit et parlé exigé. La connaissance de l'arabe marocain sera un atout.

#### 5. La durée et la période de l'étude

La mission de terrain du consultant aura lieu entre mai et juin 2023.

La collaboration aura une durée d'approximativement 6 semaines à partir de mai 2023 et inclura : une phase préparatoire d'analyse de documents éventuellement à distance et établissement des outils d'entretien, une phase de collecte des données via des visites de terrain d'au moins dix jours et une phase de rédaction de rapports. Le rapport d'évaluation devra être envoyé avant le 30 juin 2023.

#### 6. Traitement économique

Le budget indicatif total disponible est de 44.000 MAD.

Le traitement économique fera l'objet d'un accord entre le consultant et l'ONG ProgettoMondoMlal.



Cofinancé par  
l'Union européenne



## 7. Dépôt des candidatures

Les dossiers de candidatures doivent être composés de :

1. Une **offre technique** décrivant en détail les modalités de réalisation de la prestation. Cette description portera sur la justification et pertinence méthodologique, la méthodologie proposée pour atteindre les objectifs attendus, un aperçu assez détaillé du contenu de l'évaluation, y compris le calendrier de l'évaluation et les livrables prévus dans les termes de référence ;
2. Un **curriculum vitae** détaillé incluant les travaux d'évaluation déjà réalisés ;
3. Une **proposition financière** (en TTC) exprimée sous la forme d'un montant forfaitaire tout compris en MAD ;

Le dossier complet de candidature devra être transmis par e-mail, en mentionnant dans le titre de l'email "Consultant(e) pour évaluation finale du projet HOPE", à l'adresse suivante : [marocco.gandolfi@progettomondo.org](mailto:marocco.gandolfi@progettomondo.org)

La **date limite de dépôt** des dossiers est fixée au **21 avril 2023 à minuit** heure du Maroc au plus tard.

Tout dossier incomplet ne sera pas traité. Seules les candidatures sélectionnées seront contactées.