



Termes de référence

Evaluation de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience et de la durabilité du programme de DVV International au Maroc

Pays : Maroc

Période d'évaluation : 2020-2023

Date de publication : 13.11.2023

Langue de publication : français

1. Introduction

DVV International est l'Institut de coopération internationale de la Deutscher Volkshochschul-Verband e.V. (DVV), l'association allemande pour l'éducation des adultes, qui représente les intérêts d'environ 920 centres d'éducation des adultes (universités populaires) et de leurs associations d'État, le plus grand fournisseur de services de formation continue en Allemagne. En tant que principale organisation professionnelle dans le domaine de l'éducation des adultes et de la coopération au développement, la DVV International s'est engagée à soutenir l'apprentissage tout au long de la vie depuis 50 ans. DVV International apporte un soutien mondial à la création et au développement de structures durables pour l'éducation et la formation des jeunes et des adultes tout au long de la vie (YALE). DVV International est financé par le ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement (BMZ).

Financé en grande partie par le BMZ pour la création/renforcement de structures sociales (Sozialstrukturförderung - SSF), l'Institut coopère avec plus de 200 partenaires dans plus de 35 pays en Afrique, en Asie, en Amérique latine et en Europe. DVV International appuie, avec les associations nationales, régionales et mondiales d'éducation des adultes (EA), les activités de lobbying et de défense du droit à l'éducation et à l'apprentissage tout au long de la vie. Ce faisant, DVV International contribue aux objectifs de développement durable des Nations unies (ODD), à l'Agenda mondial pour l'éducation (Éducation 2030) et aux conférences internationales de l'UNESCO sur l'éducation des adultes (CONFINTEA).

Dans le cadre de son dispositif d'évaluations rétrospectives, DVV International évalue, à mi-parcours et après achèvement et d'une manière systématique, tous les projets qu'elle mène. Cette démarche répond au souci de mieux connaître le résultat de ses opérations, de tirer les

leçons des interventions passées et de promouvoir un dialogue renforcé avec ses partenaires. Ces évaluations sont pilotées et financées par DVV International, confiées à des consultants externes et partagées avec ses partenaires nationaux. Elles ont pour principal objectif de formuler une opinion indépendante de donner un avis argumenté conformément aux critères préconisés par le Comité d'Aide au développement (CAD) de l'OCDE. Le consultant doit prendre en compte de façon équilibrée les différents points de vue légitimes qui peuvent être exprimés et conduire l'évaluation de façon impartiale. Cette prise en compte de la pluralité des points de vue doit se traduire, chaque fois que c'est possible, par l'association des différentes parties prenantes du projet au processus d'évaluation. Dans ce cadre, DVV International souhaite recruter un.e consultant.e pour réaliser l'évaluation finale de son programme au Maroc « SSF- Promotion de systèmes intégrés d'éducation des adultes en Afrique », conformément aux directives et lignes directrices ci-dessous. En effet, à la mi-juin 2024, le bureau de DVV International au Maroc fermera, faisant de cette évaluation une évaluation finale de l'ensemble du programme du Maroc commencé en 2008.

Contexte du projet

Le programme Maroc s'inscrit dans une dynamique d'intégration des politiques de l'éducation des adultes et l'éducation non-formelle, pour la recherche d'une meilleure efficacité des actions d'intégration et de réintégration des jeunes et des adultes dans le tissu socio-économique. Il est intégré dans le programme commun Afrique nommé « Promotion de systèmes d'éducation des adultes intégré en Afrique » et vise l'objectif global que le « Système d'éducation des adultes, suffisamment financé, professionnellement géré, embrassant différents secteurs, fournit des services pour les jeunes et adultes de bonne qualité, répondant à la demande et contribuant aux Objectifs de développement durable »

Le projet a été conçu selon les dimensions suivantes :

Au niveau macro

L'ouverture des perspectives d'évolution de l'éducation des adultes vers l'éducation et l'apprentissage tout au long de la vie.

Au niveau méso

La professionnalisation des organisations de la société civile et la promotion du réseautage entre ces organisations et les institutions étatiques.

Au niveau micro

Assurer des prestations de qualité qui faciliteront l'insertion socio-économique des apprenants.

2. Objectifs du projet

Objectif global:

Le présent projet a pour objectif global de mettre en œuvre un système d'éducation des adultes doté de ressources convenables, professionnel et contrôlé par différents secteurs capables de mettre à la disposition des jeunes et des adultes des prestations de bonne qualité, adaptées à leurs besoins, et contribuera ainsi à la poursuite des ODD.

Le sous objectif visé pour l'unique année du cycle pour réaliser cet objectif global, sera consacré, conformément à l'étude ALESBA, à professionnaliser encore davantage la société civile en tant que prestataire de services d'AEA et acteur incontournable dans les processus décisionnels aux côtés des pouvoirs publics centralisés et décentralisés et du monde académique.

L'objectif principal au niveau macro

Le présent projet a pour objectif global de mettre en œuvre un système d'éducation des adultes doté de ressources convenables, professionnel et contrôlé par différents secteurs capables de mettre à la disposition des jeunes et des adultes des prestations de bonne qualité, adaptées à leurs besoins, et contribuera ainsi à la poursuite des ODD.

Le sous objectif visé pour l'unique année du cycle pour réaliser cet objectif global, sera consacré, conformément à l'étude ALESBA, à professionnaliser encore davantage la société civile en tant que prestataire de services d'AEA et acteur incontournable dans les processus décisionnels aux côtés des pouvoirs publics centralisés et décentralisés et du monde académique.

Objectif principal au niveau méso

Le projet vise à renforcer les capacités des réseaux de la société civile à travers des formations, recommandées par l'étude de l'ALESBA précitée.

Objectif principal au niveau micro

L'objectif est de piloter d'ici 2024, des projets pilotes d'apprentissage numérique au profit des populations éloignées de l'apprentissage et de l'éducation. Pour ce faire, nous visons :

- le pilotage de formations professionnelles répondant aux besoins du marché dans les zones périurbaines, défavorisées et rurales faisant collaborer les associations et les institutions centralisées,
- le pilotage de formations à visée entrepreneuriale dans les zones périurbaines, défavorisées et rurales faisant collaborer les associations et les institutions décentralisées (communes, chambres de commerce, etc.) ainsi que
- le pilotage de cercles REFLECT et session appelant d'autres approches andragogiques au profit des femmes vulnérables dans les zones périurbaines défavorisées et rurales (Divorcées, Femmes battues, etc.)

3. Objectifs de l'évaluation

L'évaluation vise à analyser la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité, par rapport aux résultats attendus du projet au Maroc aux trois niveaux d'intervention. Elle vise également à trouver de nouvelles orientations pour les partenaires de DVV International et l'éducation des adultes au Maroc après la fermeture du programme. L'évaluation devrait apporter des réponses à une série de questions figurant dans le tableau ci-dessous.

L'évaluation devrait utiliser toutes les sources (primaires et secondaires) et les informations, les analyser et les synthétiser, afin de recevoir des données de haute qualité. Ces données devraient permettre à l'évaluateur de fournir des conclusions fondées sur des preuves et des recommandations réalisables. L'évaluation devrait expliquer si et dans quelle mesure les objectifs de DVV International ont été atteints, de 2020 à ce jour, et si les mesures appliquées sont efficaces et appropriées.

4. Méthode et approche

Le travail d'évaluation s'appuiera sur une méthode en trois étapes :

- Structurer la démarche évaluative ;
- Conduire l'analyse évaluative ;
- Présenter les conclusions des travaux évaluatifs et les recommandations éventuelles.

Le. La consultant(e) s'efforcera au fil de ses travaux de montrer et d'explicitier clairement le cheminement progressif des étapes entre les observations (données brutes), les constats, les jugements portés et les leçons/recommandations éventuelles.

4.1. Structurer la démarche évaluative

Au cours de cette phase préparatoire, le.la consultant(e), effectuera les tâches suivantes:

- Rassembler et consulter toutes les informations et tous les documents relatifs au projet évalué (instruction, exécution, suivi) et à la compréhension de son contexte et procéder à des entretiens avec les différents acteurs impliqués dans le projet (**Annexe 1**).

- Reconstruire la logique d'intervention¹ qui doit notamment permettre à l'évaluateur : (i) de clarifier les objectifs de l'intervention et de les traduire en une hiérarchie d'effets attendus, et (ii) d'aider à juger la cohérence d'intervention entre les activités avec les partenaires du projet ;
- Approfondir le cadre de l'évaluation sur la base des termes de référence, des documents collectés et de la logique d'intervention reconstruite.
- Préparer un document synthétique présentant le cadre de l'évaluation. Ce document fera l'objet d'un échange entre DVV International et le consultant et permettra de discuter la manière dont cette démarche évaluative sera structurée.

4.2. Conduire l'analyse évaluative

Le. La consultant(e).devra conduire l'analyse évaluative en deux temps.

Etablir un récit détaillé et analytique du projet évalué:

Dans un premier temps, Le. La consultant(e) établira un récit détaillé et analytique du projet. Il. Elle devra notamment en retracer l'historique afin d'en restituer le déroulement à ses différentes étapes. Dans ce cadre, il.elle veillera à distinguer la phase d'instruction du projet, de l'identification jusqu'à l'octroi du financement de BMZ, sa phase d'exécution (de la signature des contrats de coopération avec les partenaires jusqu'à la date de l'évaluation). Ce récit devra notamment comprendre :

- Une présentation du contexte et de son évolution ;
- Une description du projet (objectifs, contenu, intervenants, mode opératoire, etc.) ;
- Un résumé analytique du déroulement du projet depuis son identification jusqu'à la date de l'évaluation mettent ainsi en évidence les principaux évènements qui l'ont marqué, présentant l'affectation et le volume des financements mobilisés, rappelant les principales difficultés rencontrées et mentionnant le cas échéant les réorientations survenues. A cet effet, il devra compléter les travaux effectués lors de la phase

¹ La logique d'intervention est constituée de l'ensemble des activités mises en œuvre, des moyens mobilisés, du mode de suivi adapté (yc ? indicateurs), des effets attendus, ainsi que des hypothèses qui expliquent comment les activités ont conduit aux effets dans le contexte de l'intervention

préparatoire en conduisant des entretiens avec les personnes impliquées ou ayant été impliquées dans la conception, la gestion et suivi du projet.

Evaluer la performance du projet au regard des critères d'évaluation de l'OCDE

A partir des constats et des informations disponibles, le consultant(e) devra dans un second temps évaluer la performance du projet à partir de quatre des cinq critères préconisés par le CAD de l'OCDE : pertinence, efficacité, efficience, durabilité. La valeur ajoutée de l'action de DVV International fera également l'objet d'un examen spécifique et constituera ainsi un cinquième critère d'évaluation. Pour chacun de ces critères, des questions orientations sont préconisées ci-dessous. II. Elle reviendra au consultant de les préciser et de les compléter.

QUESTIONS ORIENTATION - SPECIFIQUEMENT POUR LE PROGRAMME AU MAROC

	Niveau Micro	Niveau Méso	Niveau Macro
PERTINENCE	<p>Les activités actuellement mises en œuvre au niveau micro par DVV International ont-elles été adaptées aux besoins du groupe cible ?</p> <p>Les activités innovantes suite à l'appui de DVV International ont-elles réussi à modifier les conditions de vie du groupe cible ?</p>	<p>DVV International a-t-elle coopéré avec les bons partenaires pour mener à bien des projets pilotes au niveau micro ?</p> <p>DVV International a-t-elle coopéré avec les bons partenaires pour plaider en faveur de l'éducation des adultes au niveau macro ?</p> <p>Les interventions de DVV International ont-elles réussi à favoriser le développement de ses partenaires à la lumière des objectifs définis ?</p>	<p>Les projets pilotes mis en œuvre au niveau micro ont-ils été présentés aux acteurs concernés au niveau macro ?</p> <p>Les parties prenantes au niveau macro connaissent-elles les activités pilotes qui ont été mises en œuvre au niveau micro ?</p> <p>Les parties prenantes au niveau macro considèrent-elles que les activités pilotes sont fructueuses et méritent d'être étendues à d'autres régions du pays et sont pertinents pour la réalisation des objectifs de développement du gouvernement ?</p> <p>Dans quelle mesure le système d'éducation des adultes au Maroc fait-il référence aux discussions internationales sur</p>

	l'éducation des adultes ?		
EFFICACITÉ	<p>Les objectifs et les indicateurs au niveau micro ont-ils été atteints à temps?</p> <p>Les activités étaient-elles rentables ?</p> <p>Quels sont les principaux facteurs qui influencent la réalisation ou la non-réalisation des objectifs au niveau micro</p>	<p>Les activités étaient-elles rentables ?</p> <p>Les organisations partenaires ont-elles atteint les objectifs à temps ?</p> <p>Proposez des alternatives à envisager pour l'avenir, compte tenu du fait que DVV International mettra fin à son travail au Maroc.</p> <p>Quels sont les principaux facteurs qui influencent la réalisation ou la non-réalisation des objectifs?</p>	<p>Les objectifs et les indicateurs au niveau macro ont-ils été atteints à temps?</p> <p>Est-ce que le partenaire institutionnel agit de façon rentable ?</p> <p>Quels sont les principaux facteurs qui influencent la réalisation ou la non-réalisation des objectifs au niveau macro ?</p>
DURABILITÉ	<p>Dans quelle mesure l'émergence des structures locales pour l'éducation des adultes/l'éducation tout au long de la vie peut-elle être observée ?</p> <p>En cas de manque, spécifiez des points d'améliorations.</p>	<p>Les partenaires non gouvernementaux et leurs réseaux sont-ils en mesure de poursuivre leurs activités sans le soutien de DVV International ?</p> <p>Que faut-il faire pour les rendre plus durables ?</p> <p>Dans quelle mesure les formateurs peuvent-ils appliquer les connaissances de manière durable ?</p> <p>Que faut-il, en cas de besoin, pour assurer la durabilité ?</p>	<p>La structure gouvernementale au niveau macro est-elle appropriée pour favoriser le développement de l'éducation des adultes ? Que manque-t-il encore ?</p> <p>Dans quelle mesure le cadre élaboré par le Maroc atteint-il l'ODD 4?</p> <p>Si non, quoi faire pour l'atteindre ?</p> <p>Quel type de contribution DVV International pourrait-elle apporter à l'avenir pour aider le Maroc à établir un secteur de l'éducation des adultes durable ?</p>
EFFICIENCE	<p>Est-ce que les ressources nécessaires au niveau</p>	<p>Est-ce que les ressources nécessaires au</p>	<p>Est-ce que les ressources nécessaires au</p>

	<p>micro ont bien été mises en place, en temps voulu et au moindre coût : Analyser les éventuels retards et dépassements constatés.</p> <p>niveau méso ont bien été mises en place, en temps voulu et au moindre coût : Analyser les éventuels retards et dépassements constatés.</p> <p>niveau macro ont bien été mises en place, en temps voulu et au moindre coût : Analyser les éventuels retards et dépassements constatés.</p>
PERSPECTIVE FUTURE	<p>* Qu'est-ce qui n'a pas encore été couvert dans l'exécution du projet et peut être pris en considération pour le travail continu des partenaires aux niveaux micro, méso et macro en termes de choix de partenaires, méthodologies de mise en œuvre, choix des sujets.</p> <p>* Comment le système établi par DVV International sur la mise en œuvre d'un bon système d'apprentissage des adultes peut-il contribuer aux efforts du pays?</p>
VALEUR AJOUTEE DE DVV INTERNATIONAL	<p>Quels sont les apports spécifiques et la valeur ajoutée de DVV International par rapport à d'autres interventions en matière d'éducation des adultes au Maroc?</p> <p>Quelle est la valeur ajoutée de DVV International en matière d'influence des stratégies des acteurs en éducation des adultes au Maroc ?</p> <p>Quel effet levier le projet a-t-il eu sur les partenaires marocains en éducation des adultes (structuration, compétences en éducation des adultes).</p>
COMPLEMENTARITE	<p>En quoi le projet est-il complémentaire avec les projets similaires financés par d'autres donateurs ou par le même donateur mais exécuté par d'autres organisations ?</p>

En plus, le/la consultant(e) fournira un jugement de valeur (ou appréciation raisonnée) sur chacune des questions d'évaluation soulevées par l'examen des critères. Ce jugement sera résumé en quelques lignes pour chacun des critères d'évaluation dans une fiche de synthèse d'une page conformément au modèle annexé (**annexe 2**) aux présents TDR. Cette fiche sera insérée dans le résumé du rapport.

4.3. Conclusions et recommandations

Le/la consultant(e) livrera ses conclusions générales de façon à porter une appréciation d'ensemble sur l'intervention évaluée. Ces conclusions doivent être organisées par ordre d'importance. Cet exercice est destiné à faire ressortir les messages de l'évaluation qui peuvent s'adresser à DVV International ainsi qu'à l'ensemble des acteurs impliqués. Il est demandé au/à la consultant(e) d'identifier des leçons et/ou des recommandations stratégiques et opérationnelles qui porteront sur l'intervention elle-même ainsi que sur les prochains cycles de l'intervention. Elles pourront reposer en partie sur une démarche comparative des forces et faiblesses des différents partenariats, afin d'identifier les critères et conditions de leur réussite ou les éventuels points de blocage. Parmi ces recommandations, il est demandé d'accorder une attention particulière à la façon dont pourraient être valorisés de manière concrète les résultats de ce programme. De même, des propositions seront faites sur la manière dont les partenaires pourraient être accompagnés à l'avenir et sur comment peut être

développée une approche partenariale entre eux pour répondre au mieux aux défis de l'éducation des adultes au Maroc.

5. Groupe cible de l'évaluation

Le groupe cible de l'évaluation sera l'équipe de gestion de projet du bureau national et régional de DVV International, le chef de projet au siège de DVV International à Bonn, en Allemagne mais aussi essentiel, les institutions partenaires qui contribuent de façon significative à l'exercice .

6. Durée de l'évaluation

La prestation totale pour la réalisation de cette évaluation est estimée à environ **30** hommes/jours. Les candidat.e.s doivent soumettre leur propre proposition conformément au nombre de jours ouvrables, répartie selon les phases de travail.

7. Documents à présenter par les consultants

Tous.Toutes les candidat.e.s intéressé.e.s doivent soumettre les documents suivants :

- a) CV de la ou des consultants devant participer à la mission d'évaluation (veuillez utiliser le formulaire de l'annex 3) ;
- b) Proposition technique couvrant les aspects suivants (5 pages maximum) ;
 - Aperçu narratif montrant une compréhension de la tâche
 - Méthodologie détaillée
 - Références et expériences du consultant en lien avec la prestation
 - Plan de travail, y compris les étapes détaillées proposées pour la mise en œuvre
 - Prise en compte de toute exigence spécifique envisagée pour l'évaluation
 - Calendrier prévisionnel d'intervention.
- c) Proposition financière détaillée comportant le budget global (HT et TTC) et les prix détaillés (honoraires, indemnités journalières, transports, veuillez utiliser le formulaire de l'annex 2).

Toutes les demandes doivent être envoyées avant le **10-12-2023** aux adresses électroniques suivantes :

s.doukali@dvv-international.ma

benmiloud@dvv-international.de

heilmann@dvv-international.de

Les soumissions tardives ne seront pas acceptées.

8. Calendrier indicatif

Le calendrier indicatif de l'évaluation est le suivant :

Date limite de soumission des propositions : 10.12.2023

Sélection du.de la candidat.e : 18.12.2023

Rapport de démarrage (projet) : 10.01.2024

Phase de terrain (fin) : 20.02.2024

Premier projet de rapport d'évaluation 10.03.2024

Version finale du rapport d'évaluation : 10.04.2024

9. Tâches de l'évaluateur/équipe d'évaluation

L'équipe d'évaluation devra remplir les tâches suivantes :

- Conception méthodologique et planification de l'évaluation en étroite collaboration avec DVV International ;
- Étude de la documentation pertinente du projet (demande et cadre logique, plans et rapports annuels, autres documents de suivi et rapports de projet, matériel didactique et de relations publiques) ;
- Conception des instruments de collecte de données pour la phase de terrain ;
- Préparation d'un rapport de démarrage ;
- Conduite de la phase sur le terrain avec la participation et l'implication de toutes les parties prenantes ;
- Compilation du rapport d'évaluation préliminaire, intégration des commentaires et finalisation du rapport.
- Présentation des résultats lors d'un atelier de restitution avec la participation de toutes les parties prenantes.

10. Les livrables

Les résultats suivants sont attendus :

- Rapport de démarrage : le consultant présentera un rapport fournissant des informations détaillées sur les méthodes, le cadre d'évaluation, et le cadre logique reconstruit. Ce rapport sera présenté à DVV International, discuté et, le cas échéant, modifié. Un modèle de rapport final sera fourni au contractant lors de la phase de démarrage.
- Débriefing: le consultant présentera les résultats préliminaires de l'évaluation au bureau national de DVV International, répondra aux questions et apportera les éclaircissements nécessaires, documentera la discussion, qui fera ensuite partie du rapport final.
- Projet de rapport d'évaluation : DVV International recevra un premier projet de rapport final, qui sera examiné sur la base des normes de qualité de l'évaluation du CAD de l'OCDE et des éléments constitutifs du système. Sur cette base, des commentaires seront formulés sur la première ébauche.
- Rapport d'évaluation final : Le rapport final tiendra compte de tous les commentaires soumis par DVV International sur le projet de rapport, fournira des informations détaillées sur l'ensemble du processus d'évaluation et détaillera tous les résultats et recommandations.

Le rapport d'évaluation sera rédigé en français et soumis à DVV International par voie électronique et en papier en trois exemplaires. Un résumé en anglais sera également soumis, dont le nombre de pages sera défini conjointement entre le consultant(e) et l'équipe de DVV International.

11. Qualifications et profil de l'évaluateur. trice/équipe d'évaluation

Le(s) consultant.e.s doit (doivent) fournir les preuves de posséder les qualifications et les expériences suivantes :

- Une expérience avérée dans la conduite d'évaluations de projets de développement en général et de l'éducation en particulier ;

- Une bonne connaissance des méthodes et des instruments d'évaluation ;
- Une bonne connaissance du secteur de l'éducation et de la formation des jeunes et des adultes, de l'éducation non formelle et de l'apprentissage tout au long de la vie ;
- Connaître le contexte national du Maroc,
- Excellentes capacités d'analyse et de rédaction ;
- Excellente maîtrise du français ; la maîtrise de l'arabe constitue un atout.

12. Normes de qualité

Les candidat.e.s proposeront une conception et une méthodologie d'évaluation appropriées, bien adaptées aux objectifs du projet et aux termes de référence de l'évaluation, afin d'atteindre le but et les objectifs de l'évaluation.

L'évaluation sera conforme aux normes et lignes directrices suivantes :

- Principes du CAD de l'OCDE pour l'évaluation de l'aide au développement

13. Critères d'évaluation des propositions

Les propositions seront évaluées en fonction des critères suivants :

- Qualifications de l'équipe d'évaluation (compte un tiers) (sur la base des critères mentionnés ci-dessus) ;
- Proposition technique (compte pour un tiers) (sur la base des critères mentionnés ci-dessus) ;
- Proposition financière (compte pour un tiers) (meilleur rapport coût-service).

14. Demande de clarification

Toute demande de clarification devrait être adressée aux personnes de contact indiquées à la section 16 ci-dessus. La date limite de soumission des questions est fixée au 30.11.2023.

Annexe 1

Les documents suivants seront fournis :

- Propositions de programme
- Rapports annuels du programme
- Rapports finaux du programme
- Rapports d'audit
- Documents des partenaires concernant la mise en œuvre du projet
- Politiques et stratégies nationales en matière d'éducation des adultes

Pour recueillir des informations à partir de sources de données primaires, il est recommandé de procéder à des entretiens avec les principales parties prenantes, notamment :

- Des sources d'information au sein de DVV International :
 - o La gestion (y compris la gestion financière) du bureau national de DVV International
 - o Cadres supérieurs au siège de DVV International
- Sources d'information au niveau macro:

- o Des représentant.e.s des institutions gouvernementales nationales/régionales s'occupant de l'éducation des adultes
- o Des représentant.e.s d'organisations non gouvernementales nationales s'occupant d'AE
- o Des représentant.e.s d'autres organisations internationales s'occupant d'AE au Maroc.
- Sources d'information au niveau méso:
 - Acteurs des institutions partenaires
- o Les formateurs.trices et les enseignant.e.s des institutions partenaires concernées
- o Bénéficiaires des institutions partenaires
- Sources d'information au niveau micro :
 - o Enseignant.e.s/facilitateurs de divers programmes.
 - o Participant.e.s de divers programmes d'enseignement professionnel non formel de DVV International

Annexe 2: Modèle du budget

Annexe 3 : Modèle du CV