CAHIER DES CHARGES

I. Informations générales

Intitulé de la mission	**Évaluation finale du programme Ghabati Hayati**
Bénéficiaire(s)	**Agence Nationale des Eaux et Forêts**
Pays	**Maroc**
Montant maximal du contrat	• **Environ 45 H/J et autres frais (coûts annexes, frais de transport, frais logistiques…) à préciser dans l'offre**

1. Présentation du programme à évaluer

1.1 Contexte de l'intervention

Avec une superficie forestière de près de 9 millions d'hectares, le Maroc dispose d'un patrimoine naturel d'une richesse écologique remarquable, mais soumis à des pressions croissantes : changement climatique, surexploitation des ressources, incendies de forêt, surpâturage, étalement urbain, et fragmentation des écosystèmes. La dégradation des forêts et des parcs nationaux affecte directement les services écosystémiques rendus aux populations rurales (bois énergie, parcours sylvopastoraux, eau, régulation climatique) et fragilise la biodiversité endémique du pays.

Pour répondre à ces enjeux, le Maroc a adopté en 2020 la Stratégie Forêts du Maroc 2020-2030 (SFM 2020-2030), renouvelant en profondeur la politique forestière nationale autour d'une vision intégrée et participative. En 2021, la création de l'Agence Nationale des Eaux et Forêts[1] (ANEF), établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, a accompagné cette transformation institutionnelle en confiant à un opérateur unique le pilotage opérationnel de la stratégie et l'exécution de la politique gouvernementale en matière de lutte contre la désertification, gestion durable des espaces forestiers, protection de la biodiversité et encadrement des parcs et réserves nationaux.

[1] Succédant au Département des Eaux et Forêts (DEF).

La SFM 2020-2030 articule trois grandes ambitions : (i) gérer durablement et restaurer les écosystèmes forestiers, (ii) valoriser les ressources forestières au bénéfice des populations rurales, et (iii) moderniser et professionnaliser la gouvernance du secteur.

Cette stratégie s'aligne sur la dynamique de coopération internationale du Maroc pour le climat et la biodiversité. Elle répond concrètement aux engagements du pays pris dans le cadre de sa Contribution Déterminée au niveau National (CDN), du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal (SPANB) et des Objectifs de développement durable (ODD).

Le programme Ghabati Hayati (« ma forêt, ma vie ») constitue un dispositif d'appui à la mise en œuvre de la SFM 2020-2030, porté par l'Agence Nationale des Eaux et Forêts et cofinancé par l'Agence Française de Développement (AFD). Il combine un appui budgétaire destiné à la mise en œuvre de la SFM et une assistance technique conduite par Expertise France, visant notamment à renforcer les capacités de l'ANEF et à l'accompagner dans la mise en œuvre de plusieurs chantiers clefs de la stratégie.

1.2 Résumé du programme

Intitulé du programme	Ghabati Hayati – Programme d'appui à la mise en œuvre de la Stratégie Forêts du Maroc 2020-2030
Maître d'ouvrage	Agence Nationale des Eaux et Forêts (ANEF)
Bailleur de fonds (cofinancement)	Agence Française de Développement (AFD)
Modalité de financement	Prêt de politique publique sous forme d'appui budgétaire, complété par une assistance technique financée par l'AFD et mise en œuvre par Expertise France
Durée du programme	2021 - 2026 (programme initialement prévu sur 4 ans, prolongé de 18 mois)
Période couverte par l'évaluation	Depuis l'instruction du programme (2020-2021) jusqu'à la fin des activités prévue en décembre 2026
Bénéficiaires directs	Agence Nationale des Eaux et Forêts ; Ministère de l'Économie et des Finances (MEF)
Bénéficiaires/publics finaux	Populations rurales riveraines des forêts, usagers des parcours forestiers (organisés en association) et des PFNL ; ONG œuvrant dans le domaine de la biodiversité.
Partenaires	Département de développent Durable, Ministère du Tourisme, SMIT, Autorités locales, AFD, Expertise France, opérateurs publics français

	mobilisés (ONF, ONFI, OFB, IGN, INRAE, RNF), Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM),

1.3 Logique d'intervention du programme

Le programme Ghabati Hayati a pour objectif global d'accompagner une gestion plus durable des forêts et des parcs nationaux du Maroc, contribuant à une transition bas carbone, résiliente et inclusive du pays, ainsi qu'à la protection et au maintien de sa biodiversité. Il s'articule autour de dix chantiers thématiques structurant la matrice de performance, regroupant 26 réalisations et plus de 8 activités.

Les dix chantiers sont les suivants :

- Chantier A – Semences forestières : amélioration de la gestion des sites semenciers pour les espèces naturelles (chêne-liège notamment).
- Chantier B – Pépinières : modernisation du système de production des plants forestiers.
- Chantier C – Reboisement : restauration des forêts en cohérence avec leur fonction de puits de carbone, et compensation des défrichements.
- Chantier D – Lutte contre les risques climatiques : prévention et lutte contre les incendies de forêts (DFCI), gestion des crises sylvo-sanitaires, suivi de la santé des forêts.
- Chantier E – Adaptation du cadre légal et transformation institutionnelle : opérationnalisation de l'ANEF et publication de la nouvelle Loi forestière et de ses textes d'application.
- Chantier F – Approche participative : développement forestier communal, instances de gouvernance locale (conseils communaux forestiers), animation territoriale, intégration du genre.
- Chantier G – Bois-énergie : diffusion de fours améliorés et plans d'action provinciaux pour la stratégie nationale Bois-énergie.
- Chantier H – Gestion des parcours : élaboration et mise en œuvre de plans d'action sylvopastoraux.
- Chantier I – Biodiversité : Système d'Information du Patrimoine Naturel (SIPN), réseau Ramsar, conservation des espèces menacées, lutte contre le commerce illégal d'espèces (CITES), conventions internationales, formation aux métiers de la nature.
- Chantier J – Suivi des ressources forestières : Inventaire Forestier National (IFN) et Système d'Information Géographique forestier.

Le suivi des réalisations s'appuie sur une matrice d'indicateurs de performance et de réalisation, articulée à celle de la SFM 2020-2030 et déclinée dans la matrice d'appui budgétaire validée par les parties prenantes du programme. Le décaissement des tranches du prêt est conditionné à l'atteinte

des indicateurs de politique publique et de performance attendus à chaque année d'exécution du programme.

1.4 Dispositif d'assistance technique d'Expertise France

Le protocole d'accord tripartite ANEF - AFD - Expertise France, signé le 17 juin 2022, a marqué le démarrage officiel du dispositif d'assistance technique (AT) au programme Ghabati Hayati. D'une durée de 48 mois et d'un montant de 3 millions d'euros financés par l'AFD, l'AT vise à renforcer et outiller l'ANEF dans le pilotage et la mise en œuvre de la SFM 2020-2030, en intégrant les enjeux transversaux de climat, de biodiversité et de genre.

L'intervention de l'AT a pour objectif de contribuer à l'objectif global du programme qui d'accompagner une gestion plus durable des forêts et parcs nationaux du Maroc, contribuant à une transition bas carbone, résiliente et inclusive du pays et à la production et au maintien de sa biodiversité.

Ainsi, l'AT vise à accompagner l'ANEF dans la bonne mise en œuvre et le suivi de la composante 1 (appui budgétaire) et faciliter l'échange d'expertise publique entre la France et le Maroc sur les thèmes « Forêts, Biodiversité et Climat ».

Elle est structurée autour de quatre missions :

- Résultat 1 : Les capacités de l'ANEF sont renforcées pour assurer le suivi et le reporting des activités du programme Ghabati Hayati
- Résultat 2 : Les capacités techniques de l'ANEF sont renforcées pour assurer la mise en œuvre effective du programme Ghabati, Hayati
- Résultat 3 : Les enjeux climat, biodiversité et genre sont intégrés dans la mise en œuvre de la stratégie Forêts 2020-2030, par le biais d'une phase initiale d'action de sensibilisation - communication, de formation et de production d'outils et ressources.
- Résultat 4 : La visibilité du programme Ghabati Hayati est assurée et les actions menées pour la mise en œuvre de ce programme sont capitalisées

L'AT contribue par ailleurs au plan de conduite du changement de l'ANEF (système comptable, Système de Gestion Environnementale et Sociale – SGES, dispositif de management des risques, plan directeur de formation continue), en complément de son périmètre prioritaire d'intervention sur la matrice de performance du programme.

2. Objectifs et périmètre de l'évaluation

2.1 Raison d'être et finalités de l'évaluation

Le programme Ghabati Hayati, lancé en avril 2022 (tout en intégrant de lanière rétrospective l'année 2021), arrivera à son terme en décembre 2026. La présente mission vise à réaliser l'évaluation finale

du programme, depuis sa phase d'instruction jusqu'à la fin de sa mise en œuvre. Elle devra porter un regard indépendant et structuré sur la conception, la mise en œuvre, les résultats et les effets du programme, en prenant en compte l'ensemble des niveaux d'intervention (central, régional et local).

Cet exercice revêt un caractère stratégique : les enseignements tirés de cette évaluation finale doivent permettre d'éclairer la formulation de futurs programmes d'appui, mais aussi guider la mise en œuvre de la prochaine phase du programme (Ghabati Hayati II), en identifiant ce qui a fonctionné, les ajustements nécessaires et les conditions de réussite à consolider. Une attention particulière sera donc portée à la formulation de recommandations directement mobilisables pour orienter le positionnement et les choix stratégiques de l'ANEF, de l'AFD et d'Expertise France dans la préparation de la suite.

Conçue comme un outil d'apprentissage et de redevabilité, l'évaluation vise ainsi à la fois à apprécier les résultats obtenus sur la période 2021-2026 et à capitaliser les enseignements pour l'action future, au bénéfice de l'ANEF, de l'AFD et d'Expertise France.

2.2 Objectifs spécifiques et résultats attendus

L'évaluation vise plus spécifiquement à :

- **Atteinte des résultats :**

  Analyser les résultats obtenus au regard des indicateurs de politique publique, de performance et de réalisations de la matrice d'appui budgétaire, ainsi que l'avancement des chantiers thématiques structurants du programme. L'analyse identifiera les principaux écarts entre cibles initiales et réalisations effectives, ainsi que les facteurs explicatifs de ces écarts.

- **Contribution du programme à la mise en œuvre de la SFM 2020-2030 et aux engagements internationaux du Maroc** :

  Examiner dans quelle mesure les résultats et changements auxquels le programme a contribué ont participé à l'opérationnalisation de la stratégie nationale, notamment à travers les évolutions du cadre légal et institutionnel, la structuration et l'opérationnalisation de l'ANEF, ainsi qu'aux engagements pris par le Maroc en matière de climat et de biodiversité.

- **La modalité (appui budgétaire et AT) :**

  Analyser la pertinence et l'efficacité de la modalité d'intervention du programme (appui budgétaire et AT).

- **Gouvernance**

  Évaluer la qualité de la gouvernance et de la coordination du programme.

- **Contribution de l'assistance technique**

  Apprécier dans quelle mesure l'AT d'Expertise France a répondu aux besoins de l'ANEF, contribué à l'atteinte des résultats du programme et favorisé l'appropriation des outils et méthodes ainsi que l'évolution des pratiques professionnelles. L'évaluation examinera également l'articulation entre l'AT et l'appui budgétaire, ainsi que la contribution et les

conditions de mobilisation des partenariats techniques associés (ONF, ONFI, OFB, IGN, INRAE, RNF).

- **Contribution de l'AT au volet renforcement de capacités**

  Analyser le niveau d'appropriation et les perspectives de pérennisation des outils, méthodes, compétences et dispositifs développés ou renforcés dans le cadre de l'AT.

- **Niveau d'appropriation et pérennité des appuis du programme**

  Analyser dans quelle mesure les outils, processus, méthodologies et plans d'action développés dans le cadre du programme (appui budgétaire et assistance technique) ont des chances de se maintenir et de se déployer au-delà du financement de l'AFD.

- **Facteurs de succès et recommandations :**

  Analyser les principaux facteurs contextuels, institutionnels, organisationnels et méthodologiques ayant favorisé ou entravé la mise en œuvre et l'atteinte des résultats, apprécier les conditions de pérennisation et d'autonomisation de l'ANEF, et dégager des enseignements transférables - notamment en matière de gouvernance partenariale - d'un appui budgétaire adossé à une assistance technique, d'articulation entre niveau central et niveau régional, et de conditions de pérennisation des dynamiques engagées. L'évaluation formulera des recommandations opérationnelles, notamment pour éclairer la programmation et le positionnement de la phase 2.

Les résultats de l'évaluation finale seront principalement utilisés par l'ANEF, l'AFD et Expertise France pour orienter la conception et la mise en œuvre de la phase 2 du programme et de futurs programmes d'appui aux politiques forestières et environnementales nationales.

3. Questions évaluatives

L'évaluation finale s'appuiera sur les six critères d'évaluation définis par le Comité d'aide au développement de l'OCDE (CAD-OCDE) : pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et durabilité. Une attention particulière sera portée, de manière transversale, à la qualité et à la durabilité des renforcements de capacités conduits par l'assistance technique d'Expertise France, qui constituent un objectif spécifique du programme et un déterminant central de la trajectoire d'autonomisation institutionnelle de l'ANEF.

À partir des constats et des informations disponibles, l'équipe d'évaluation devra répondre aux questions suivantes :

3.1 Pertinence

- Dans quelle mesure les objectifs et la conception du programme Ghabati Hayati sont-ils adaptés aux besoins de l'ANEF et aux priorités de la politique forestière marocaine, ainsi qu'aux engagements internationaux du Maroc ? Restent-ils pertinents face aux évolutions du contexte ?

- Dans quelle mesure la conception du programme et le choix des indicateurs de performance ont-ils tenu compte de la réalité institutionnelle et opérationnelle de l'ANEF, dans un contexte de création et de structuration de l'Agence ? Comment cette adéquation a-t-elle évolué au fil de la mise en œuvre ?
- En quoi le dispositif combinant appui budgétaire et assistance technique pluriannuelle a-t-il constitué une modalité pertinente pour soutenir la mise en œuvre de la SFM 2020-2030 ? Quelles en sont, le cas échéant, les limites ?
- Dans quelle mesure les enjeux transversaux de climat, biodiversité et genre ont été pris en compte dans la conception et la mise en œuvre du programme ?

3.2 Cohérence

- Dans quelle mesure le programme Ghabati Hayati et son dispositif d'AT sont-ils cohérents avec les politiques, stratégies et cadres nationaux pertinents, particulièrement la SFM 2020-2030, ainsi qu'avec les principales politiques sectorielles connexes (agriculture, eau, développement rural, et les engagements climat et biodiversité du Maroc) ?
- Dans quelle mesure le programme est-il complémentaire et articulé avec les interventions des principaux partenaires techniques et financiers actifs sur les forêts et la biodiversité au Maroc (ex. Terre Verte UE) ? Les synergies et complémentarités recherchées avec ces acteurs ont-elles été effectivement mises en œuvre ?
- Les dix chantiers thématiques du programme s'articulent-ils de manière cohérente entre eux, ou certains ont-ils été conduits de façon cloisonnée ? Des synergies, ou au contraire, des tensions et redondances sont-elles identifiables entre chantiers ?
- Dans quelle mesure l'appui budgétaire de l'AFD et l'AT sont-ils cohérents, notamment en matière d'alignement budgétaire et de coordination des interventions ?

3.3 Efficacité

- Dans quelle mesure le programme Ghabati Hayati a-t-il atteint les résultats attendus au regard des indicateurs de performance et de réalisation de la matrice d'appui budgétaire, et contribué aux objectifs de la SFM 2020-2030 ?
- Quels facteurs internes et externes au programme ont favorisé ou limité l'atteinte des résultats, et dans quelle mesure ces facteurs expliquent-ils les écarts observés entre les résultats attendus et les résultats obtenus ?

3.4 Efficience

- Dans quelle mesure les ressources financières, humaines, techniques et organisationnelles mobilisées par le programme dans sa mise en œuvre ont-elles été utilisées de manière efficiente au regard des résultats obtenus ?

- Quel est le niveau d'atteinte des indicateurs de politique publique et comment se sont effectués les décaissements des tranches fixes du prêt ?
- Les ressources financières, humaines et techniques mobilisées étaient-elles adaptées aux objectifs et au calendrier du programme ?
- Le dispositif d'assistance technique d'Expertise France a-t-il mobilisé l'expertise (étatique, individuelle, bureaux d'études, partenariats avec les opérateurs publics français) de manière efficiente, et selon des modalités adaptées aux besoins ?
- Dans quelle mesure la gouvernance et la coordination du programme ont-elles permis une mise en œuvre efficiente et une bonne articulation entre les différents acteurs et dispositifs mobilisés ?

3.5 Impact

L'analyse de l'impact portera sur les changements observés au-delà des résultats immédiats du programme et sur sa contribution aux changements de plus long terme. Compte tenu de l'horizon temporel de l'intervention et du caractère systémique de ses objectifs, l'évaluation distinguera les effets déjà observables des impacts susceptibles de se matérialiser à moyen et long terme.

L'analyse recherchera également les effets non intentionnels, positifs ou négatifs, du programme, notamment sur les plans institutionnels, environnemental, social et territorial.

- Quels changements le programme a-t-il contribué à produire au-delà de l'atteinte des résultats immédiats, et quels changements peuvent raisonnablement être anticipés à moyen terme ? L'analyse portera notamment sur :
    - L'évolution des pratiques, capacités et modes de fonctionnement de l'ANEF ;
    - Les changements observés dans les territoires et auprès des populations concernées (populations rurales, usagers des parcours, ayants droit forestiers) ;
    - Les changements relatifs à l'intégration du genre ;
    - La position du Maroc dans les enceintes internationales de la biodiversité et du climat (Ramsar, CDB, CITES, CMS).
- Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué, ou est-il susceptible de contribuer à moyen et long terme, aux changements attendus de la politique marocaine et à ses effets environnementaux, climatiques et socio-économiques ?

3.6 Durabilité

- Dans quelle mesure les acquis du programme sont-ils susceptibles d'être maintenus et développés dans le temps, et quelles conditions doivent être réunies pour assurer leur consolidation dans le cadre de la phase 2 ?
- Quelles conditions financières et partenariales sont nécessaires pour consolider et amplifier les acquis du programme, et dans quelle mesure sont-elles réunies ou susceptibles de l'être dans le cadre de la phase 2 ?

- Quels sont les principaux facteurs susceptibles de favoriser ou d'entraver la durabilité des dynamiques engagées, et quelles mesures devraient être prises pour les renforcer ou les atténuer dans le cadre de la phase 2 ?

3.7 Analyse transversale de l'assistance technique et du renforcement de capacités

Au-delà de leur prise en compte dans les six critères du CAD-OCDE, les renforcements de capacités conduits par l'AT d'Expertise France feront l'objet d'une attention spécifique, en raison de leur dimension stratégique pour le programme. L'équipe d'évaluation devra notamment répondre aux questions suivantes :

- **Pertinence et couverture des besoins :** Dans quelle mesure les actions de renforcement de capacités conduites par l'AT ont-elles répondu aux besoins de l'ANEF, aux différents niveaux de l'organisation et aux priorités de sa structuration ?
- **Qualité et efficacité du renforcement des capacités** : Dans quelle mesure les approches et modalités d'accompagnement et de renforcement des capacités mises en œuvre par l'AT ont-elles permis une appropriation et une évolution des pratiques professionnelles au-delà de la transmission de connaissances ?
- **Autonomisation et pérennisation** : Dans quelle mesure l'AT a-t-elle contribué à l'autonomisation de l'ANEF, notamment à travers le transfert et l'appropriation des compétences, outils et méthodologies, et quelles conditions sont nécessaires à leur pérennisation et leur démultiplication ?
- **Enseignements pour la phase 2** : Quels enseignements tirer de l'expérience de l'AT pour définir le positionnement, les priorités et les modalités d'intervention de l'AT dans la phase 2 ?

- Dans quelle mesure les actions de renforcement des capacités conduites par l'AT ont-elles répondu aux besoins de l'ANEF et des différents niveaux de l'organisation concernés ?
- Le dispositif a-t-il permis un équilibre pertinent entre les renforcements de capacités thématiques et ceux portant sur les fonctions transversales nécessaires à la structuration de l'Agence ?
- Dans quelle mesure les compétences, outils et méthodologies développés sont-ils aujourd'hui appropriés, intégrés aux pratiques de l'ANEF et susceptibles d'être pérennisés et démultipliés, notamment dans le cadre du plan directeur de formation continue ?
- Quelles leçons et recommandations tirer pour la conception et la mise en œuvre de futurs dispositifs d'AT et de renforcement des capacités auprès d'une institution publique en cours de structuration ?

4. Méthodologie et description de la mission

4.1 Approche évaluative

L'évaluation s'appuiera sur les critères d'évaluation du CAD de l'OCDE et sera adaptée aux spécificités d'une opération de prêt de politique publique, combinant un appui budgétaire et une assistance technique.

La SFM 2020-2030 constitue à la fois le cadre stratégique de référence du programme et le cadre dans lequel ont été définis les objectifs et indicateurs de performance associés à l'appui budgétaire. L'évaluation appréciera donc dans quelle mesure le programme a contribué aux résultats et aux évolutions visés par la SFM, en distinguant les résultats et changements auxquels il peut raisonnablement être associé des évolutions plus larges du secteur forestier relevant de la mise en œuvre de la stratégie dans son ensemble.

Compte tenu de la nature de l'intervention, l'évaluation adoptera une approche fondée sur la contribution. Elle ne vise pas à établir un lien de causalité strict entre l'appui budgétaire, l'assistance technique et les changements observés dans le secteur forestier. Elle cherchera plutôt à apprécier la plausibilité et l'importance de la contribution de l'intervention aux évolutions constatées, en examinant les mécanismes de changement, les facteurs internes et externes ayant influencé les résultats, ainsi que les contributions d'autres acteurs et interventions.

L'évaluation adoptera également une perspective prospective, afin que les constats et les conclusions puissent éclairer la préparation de la phase 2 et, plus largement, la programmation future d'appuis aux politiques forestières et environnementales au Maroc. Une attention particulière sera portée aux acquis susceptibles d'être consolidés ou développés, aux dimensions nécessitant un appui complémentaire et aux conditions à réunir pour assurer la pérennisation et l'appropriation des résultats.

4.2 Principes de l'évaluation

L'équipe d'évaluation portera une attention particulière au respect des principes suivants :

- La transparence et la redevabilité tout au long du processus d'évaluation, à l'égard de toutes les organisations et personnes impliquées.
- L'indépendance de l'analyse et la liberté de jugement de l'équipe d'évaluation.
- La préservation de la confidentialité des noms et des informations personnellement identifiables.
- Le consentement éclairé des personnes interrogées : l'équipe d'évaluation devra le solliciter explicitement après avoir présenté l'objectif de l'évaluation et la manière dont les données seront utilisées, et garantir aux personnes interrogées la possibilité de poser leurs questions avant d'accepter de participer.
- Le respect des sensibilités culturelles et linguistiques (dimensions arabe, amazighe, française) dans l'ensemble des interactions.
- L'attention portée à la dimension genre dans la composition des échantillons, la conduite des entretiens et l'analyse des données.

4.3 Déroulement

Une méthodologie d'évaluation sera proposée par l'équipe d'évaluation dans son offre technique, puis affinée et opérationnalisée dans la note de cadrage. L'approche reposera sur la combinaison de méthodes de collecte et d'analyse qualitatives et quantitatives, en fonction de la nature des questions évaluatives et de la disponibilité des données. La triangulation des sources et des méthodes sera privilégiée afin de consolider les constats et d'étayer les conclusions.

L'équipe d'évaluation devra associer étroitement le groupe de pilotage tout au long de la mission, depuis la phase de cadrage jusqu'à la restitution du rapport final. Un partage des principaux constats et des premiers éléments d'analyse sera notamment organisé à l'issue de la phase de collecte des données, afin de permettre leur discussion, leur mise en perspective et, le cas échéant, l'approfondissement de certains éléments avant la rédaction du rapport final.

Phase 1 – Structuration de la démarche évaluative (cadrage)

Cette phase vise à définir précisément le raisonnement évaluatif, le cadre analytique et les modalités opérationnelles de la mission. Elle comprendra :

- Une revue documentaire des documents de référence du programme, du secteur forestier (SFM 2020-2030), des engagements internationaux du Maroc et du contexte institutionnel marocain (réforme institutionnelle de l'ANEF, cadre légal forestier en évolution, contexte de coopération avec l'AFD) ;
- La construction de la matrice d'évaluation : pour chaque question évaluative, la matrice devrait expliciter les critères et dimensions d'analyse (sous-questions évaluatives), les indicateurs et éléments de jugement, les sources d'information mobilisées, les méthodes et outils de collecte, et les éventuelles limites et hypothèses associées.
- L'élaboration du protocole méthodologique : à partir de la matrice d'évaluation, l'équipe d'évaluation produira un protocole méthodologique détaillé comprenant les approches quantitatives et qualitatives, les outils de collecte (guides d'entretien, questionnaires, grilles), les principes éthiques et de confidentialité, et les modalités d'association des parties prenantes.

Ce protocole sera présenté dans la note de cadrage, soumise à validation du groupe de pilotage lors d'une réunion de cadrage.

Phase 2 – Collecte et analyse des données

La collecte primaire visera à recueillir les points de vue d'un large éventail de parties prenantes impliquées dans le programme Ghabati Hayati, afin de couvrir l'ensemble des niveaux d'intervention. À titre indicatif, la collecte pourra inclure les catégories de parties prenantes suivantes :

Niveau	Catégorie de parties prenantes	Estimation indicative
Maître d'ouvrage et bénéficiaire	ANEF – Unité de Gestion du Programme (UGP), Direction de l'Audit Interne et des Risques (DAIR)	3-4 personnes
Maître d'ouvrage et bénéficiaire	ANEF – Directions et Départements responsables des chantiers (services centraux)	1-2 personnes par chantier
Niveau régional	Directions Régionales de l'ANEF (DRANEF) – parcs nationaux, Directions provinciales, Agents de Développement de Partenariat (ADP) ODF	Sélection de 2 régions
Bailleur	AFD – équipes Paris et agence de Rabat (équipes pays et chargés de projet)	3-4 personnes
Opérateur de l'AT	Expertise France – équipe siège, équipe Maroc (chef de projet, experts mobilisés)	3-4 personnes
Partenaires techniques	Opérateurs publics français mobilisés (ONF, ONFI, OFB, IGN, INRAE, RNF), FFEM	1-2 personnes par partenaire
Institutions marocaines partenaires	MEF, partenaires académiques et de la société civile mobilisés sur la biodiversité (universités, ONG, instances scientifiques)	3-5 personnes
Bénéficiaires des renforcements de capacités	Échantillon d'agents ANEF ayant bénéficié de formations et d'accompagnements (toutes thématiques)	Échantillon raisonné 5 à 10 au niveau central 15 à 20 au niveau régional inclus les parcs)

Missions de terrain

L'équipe d'évaluation conduira une mission de terrain au Maroc, comportant :

- Une mission centrale à Rabat, auprès des services centraux de l'ANEF, de l'UGP, de l'AFD-Rabat et de l'équipe AT d'Expertise France au Maroc.
- Des missions régionales auprès d'une sélection raisonnée de 2 Directions Régionales de l'ANEF, choisies pour la diversité des contextes (étages bioclimatiques, types d'écosystèmes, intensité des activités du programme), validée par le groupe de pilotage.

- Le cas échéant, des visites de terrain sur des sites représentatifs des chantiers du programme (sites semenciers, pépinières, parcelles de reboisement, sites d'intérêt biologique et écologique – SIBE, sites Ramsar, zones d'intervention des ADP).

Ces missions permettront notamment de documenter les dynamiques régionales et locales, d'apprécier l'appropriation effective des outils et démarches développés, et d'analyser les conditions de pérennisation des dynamiques engagées.

Analyse des données

L'analyse reposera sur une approche comparative permettant d'identifier les tendances communes et les divergences entre chantiers et entre régions, de mettre en évidence les facteurs de succès et de blocage, et d'analyser les effets des contextes, des choix de mise en œuvre et des modalités de gouvernance sur les résultats observés.

Phase 3 – Restitution & validation

La phase finale comprendra :

- La rédaction du rapport provisoire d'évaluation.
- Un atelier de restitution intermédiaire permettant de discuter des constats, analyses et premières conclusions avec le groupe de pilotage.
- La production du rapport final, incluant les conclusions, les enseignements clés et les recommandations opérationnelles.
- Deux temps de restitution suite à la rédaction du rapport final : une première restitution au groupe de pilotage pour valider collectivement les recommandations proposées, puis une restitution formelle à une audience plus large (ANEF élargie, AFD, Expertise France, partenaires techniques) lors d'un événement dédié à la présentation des résultats du programme.

5. Organisation de l'évaluation

5.1 Gouvernance de l'évaluation

La mission d'évaluation sera gérée par un groupe de pilotage composé de représentants de :

- L'ANEF : Unité de Gestion du Programme (UGP)
- L'AFD : équipe Paris et Agence de Rabat.
- Expertise France : Assistant Technique, Chargé de projet siège, Coordinatrice suivi-évaluation et capitalisation du département Développement Durable.

Les fonctions principales des membres de ce groupe seront de :

- Conseiller et orienter les choix relatifs à l'évaluation.
- Proposer des décisions sur les ajustements à opérer dans la conduite de l'évaluation.

- Valider les livrables remis par l'équipe d'évaluation.

Quatre réunions du groupe de pilotage sont prévues au cours de cette évaluation :

- En phase de cadrage, pour valider la méthodologie générale de mise en œuvre, le plan de collecte des données, la présentation attendue des livrables et la note de cadrage.
- Lors d'un point intermédiaire, pour réagir aux premières analyses et constats une fois la phase de collecte de données achevée.
- En phase de finalisation, pour valider les conclusions, les enseignements et les propositions de recommandations.
- Pour valider le rapport final, en fonction de l'étendue des points restant à arbitrer (par courriel le cas échéant).

Des points de validation ad hoc pourront être organisés au besoin.

5.2 Calendrier

La réalisation de cette évaluation ne devra pas excéder le mois de janvier 2027. Les candidats devront proposer un plan de travail détaillé dans leur offre, qui sera affiné et mis à jour dans la note de cadrage. La prestation débutera après signature du contrat entre les évaluateurs et Expertise France.

Phase	Activités clés	Lieu	Calendrier indicatif
Phase 1 – Cadrage	Revue documentaire ; premiers entretiens avec personnes clés ; élaboration de la matrice d'évaluation et des outils de collecte ; rédaction de la note de cadrage ; réunion de cadrage	Maroc ou visioconférence	Novembre 2026
Phase 2 – Collecte et analyse	Collecte de données primaires (entretiens à distance et en présentiel) ; mission de terrain au Maroc (Rabat et 2 régions sélectionnées) ; analyse ; atelier de restitution à chaud des résultats préliminaires	Maroc / visioconférence	Décembre2026
Phase 3 – Finalisation et restitution	Rédaction du rapport provisoire ; atelier de restitution intermédiaire ; finalisation du rapport ; réunion de restitution des conclusions de l'évaluation	Maroc ou visioconférence	Décembre - Janvier 2027 2026

5.3 Livrables attendus

Les livrables devront être soumis par courriel au format Word aux membres du groupe de pilotage, qui seront présentés à l'équipe d'évaluation lors de la phase de démarrage. Ils devront être rédigés en

langue française. Un résumé exécutif du rapport final sera également produit en langue arabe et en langue anglaise.

Livrable	Pages max.	Description
Note de cadrage	15	Rappel du contexte ; description du programme et de ses parties prenantes ; reprise de la logique d'intervention ; description des objectifs de l'évaluation ; matrice d'évaluation détaillée ; description de l'approche méthodologique retenue et des outils de collecte ; calendrier détaillé. Annexes : liste des documents consultés, trame des entretiens, outils de collecte de données etc.
Outils de collecte de données	N/A	Les guides d'entretien, questionnaires et autres outils de collecte devront être validés par le groupe de pilotage avant déploiement.
Rapport intermédiaire de la phase de collecte	N/A	Au format PowerPoint : synthèse des actions de collecte menées et des limites rencontrées ; principales conclusions issues de la phase de collecte de données ; premières réponses aux questions évaluatives. Ce rapport intermédiaire devra contenir en substance les premières ébauches de réponses à toutes les questions évaluatives.
Rapport final d'évaluation (provisoire puis définitif)	60	Le rapport final comprendra les éléments suivants : • Un résumé exécutif ; • Un rappel de la méthodologie de l'évaluation ; • Le récit analytique du programme et de son déroulé ; • Une partie analytique structurée par critère d'évaluation et par question évaluative – pour chaque question, devront être inclus les constats issus de la collecte de données puis les conclusions de l'équipe d'évaluation ; • Une section spécifique consacrée à l'évaluation des renforcements de capacités conduits par l'AT ; enseignements clés transférables ; • Les recommandations validées avec les utilisateurs de l'évaluation, distinguant celles destinées à l'ANEF, à l'AFD, à Expertise France.
Résumé exécutif	5	Résumé exécutif du rapport final, à produire en français, en arabe et en anglais.
Supports de présentation pour les ateliers de restitution	N/A	PowerPoint adaptés aux différents publics cibles (groupe de pilotage, audience élargie).

6. Soumission des offres

6.1 Compétences requises pour mener l'évaluation

Cette consultation s'adresse à des bureaux d'étude, cabinets de conseil ou groupements d'experts indépendants. Les compétences requises pour réaliser cette prestation sont les suivantes :

L'équipe doit être composée au minimum de deux consultants.

Qualifications et expériences professionnelles

- Au moins un membre de l'équipe d'évaluation possède une expérience professionnelle d'au moins 10 ans en suivi-évaluation de projets ou programmes de coopération internationale.
- Expérience confirmée dans la conduite d'évaluations de programmes d'appui budgétaire et/ou d'assistance technique.
- Au moins un membre de l'équipe possède une expertise sectorielle confirmée en matière de gestion durable des forêts, de politiques forestières publiques, de biodiversité, ou de politiques environnementales et climatiques.
- Expérience confirmée des contextes nord africains, et bonne connaissance des cadres institutionnels marocains constitueront un atout déterminant.
- Une expérience dans la conduite d'évaluations de projets ou programmes financés par l'AFD, ou par d'autres bailleurs internationaux mobilisant des modalités de prêt de politique publique, sera un atout.
- Expérience préalable d'évaluation de dispositifs de renforcement de capacités institutionnelles.

Compétences

- Excellente maîtrise des méthodologies et outils d'évaluation, et en particulier des critères CAD-OCDE actualisés.
- Capacité à concevoir et appliquer des instruments de collecte de données fiables, rigoureux et adaptés à la diversité des publics interrogés.
- Solides compétences rédactionnelles et capacité à restituer des informations techniques et complexes de manière structurée, logique, claire et concise.
- Excellente maîtrise du français, écrit et parlé. La maîtrise de l'arabe constituera un atout fort pour les entretiens avec les agents régionaux et les bénéficiaires finaux. La maîtrise de l'anglais est requise pour le résumé exécutif.
- Sensibilité aux enjeux d'équité, d'inclusion et de genre dans la conduite et la restitution de l'évaluation.

6.2 Contenu des offres

Les offres devront inclure :

Offre technique (max 40 pages)

- Compréhension et commentaires sur les éléments des présents termes de référence.
- Méthodologie d'intervention détaillée, en lien avec les questions évaluatives et les critères CAD-OCDE.
- Chronogramme détaillé.
- Tableau résumé des expériences pertinentes en évaluation, avec les coordonnées d'au moins trois référents.
- Composition de l'équipe d'évaluation, accompagnée des CV (3 pages maximum par expert), des expériences pertinentes et des coordonnées d'au moins deux références par expert.

Offre financière

- Budget global de l'évaluation comprenant : coûts journaliers en HT et TTC (décomposition des temps d'intervention par intervenant et par étape de travail) ; coûts annexes (prestations et documents complémentaires) ; frais de transport (international Paris–Rabat et déplacements internes au Maroc) ; frais logistiques ; propositions de modalités de paiement.

6.3 Remise des offres

Les offres devront être envoyées par courriel à Expertise France avant le [date à compléter par Expertise France au moment de l'envoi des TdR].

6.4 Modalités d'évaluation des offres

Expertise France sélectionnera l'offre présentant la meilleure notation sur la base de la grille suivante :

Critères	Score maximum
SCORE OFFRE TECHNIQUE	**80**
1.1 Compréhension des TDRs et des objectifs de la prestation	10
1.2 Approche méthodologique globale, pertinence des outils proposés et estimation des difficultés et enjeux rencontrés	25
1.3 Organisation des tâches et du temps	10

Critères	Score maximum
1.4 Équipe d'expert·e·s proposée (expérience, complémentarité et diversité des profils, dont expertise sectorielle forestière et environnementale et connaissance du contexte marocain)	25
1.5 Expérience d'exécution de marchés similaires	10
SCORE OFFRE FINANCIÈRE	**20**
Score total	**100**

Annexes (à fournir au démarrage de la mission)

- Annexe 1 – Convention de financement du programme Ghabati Hayati
- Annexe 2 – Stratégie Forêts du Maroc 2020-2030.
- Annexe 3 – Matrice d'appui budgétaire du programme Ghabati Hayati (versions initiale et révisée).
- Annexe 4 – Cadre logique de l'assistance technique d'Expertise France.
- Annexe 5 – Rapports d'exécution annuels du programme (2021, 2022, 2023, 2024, 2025).
- Annexe 6 – Rapports annuels de l'AT (2022, 2023, 2024, 2025).
- Annexe 7 – Comptes rendus des réunions du COPIL.
- Annexe 8 – Livret de capitalisation à mi-parcours (2024).
- Annexe 9 – Tableaux de bord Power et fiches indicateurs.
- Annexe 10 – Plans d'action et livrables des chantiers