



# **ÉVALUATION FINALE**

## **DU PROGRAMME MULTISECTORIEL DE LUTTE CONTRE LES VIOLENCES FONDEES SUR LE GENRE PAR L'AUTONOMISATION DES FEMMES ET DES FILLES AU MAROC - TAMKINE**

**TERMES DE REFERENCE**

Février 2012

**N° DE REFERENCE : MAR/2012/005**

## **1. HISTORIQUE ET CONTEXTE : LE FONDS POUR LA REALISATION DES OMD (F-OMD)**

En décembre 2006, le PNUD et le gouvernement espagnol ont signé un important accord de partenariat portant sur un montant de 528 millions d'euros afin de contribuer à la réalisation des OMD et d'autres objectifs de développement par l'intermédiaire des Nations Unies. En outre, le 24 septembre 2008, l'Espagne a promis de verser 90 millions d'euros en vue du lancement d'un volet sur l'enfance et la nutrition. Le F-OMD appuie des programmes conjoints qui cherchent, en multipliant les efforts pour réaliser les OMD et d'autres grands objectifs de développement, à reproduire les expériences pilotes fructueuses, influencer sur l'élaboration des politiques publiques et améliorer les conditions de vie des populations dans 49 pays.

Le F-OMD est géré dans chaque pays par les équipes des agences du Système des Nations Unies; la collaboration entre les différentes agences de l'ONU vise à garantir une meilleure coordination et efficacité des interventions de développement. Le Fonds a adopté une approche centrée sur les programmes conjoints et en a pour le moment approuvé 128 dans 49 pays. Ces programmes sont répartis dans huit volets qui contribuent de diverses façons à la réalisation des OMD tout en encourageant l'appui à la réforme des Nations Unies et en soutenant les actions innovantes qui améliorent l'efficacité de l'aide au développement comme le prévoit la Déclaration de Paris.

## **2. PROGRAMME CONJOINT TAMKINE :**

Lancé le 30 mai 2008, le programme multisectoriel de lutte contre les violences fondées sur le genre par l'autonomisation des femmes et des filles au Maroc (TAMKINE) s'inscrit dans le cadre des nombreuses initiatives de promotion des droits humains des femmes, dont le défi de l'éradication de la violence à l'égard des femmes représente l'un des piliers majeurs. Ce programme constitue, en effet, une expérience pionnière en matière de coordination, il regroupe 13 départements ministériels dont le Ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement Social est le coordonnateur national chef de file, 8 agences du SNU et un nombre important d'ONG.

Financé par la Coopération Espagnole dans le cadre du Fonds pour la réalisation des OMD (F-OMD), TAMKINE vise en premier lieu à prévenir et à protéger les femmes et les filles de toutes les formes de violences (physique, verbale, psychologique, sexuelle ou économique) en établissant le lien direct entre leur état de pauvreté et de vulnérabilité face à la violence. Le programme insiste fortement sur l'autonomisation des femmes et des filles. Les stratégies mises en place dans le cadre de la mise en œuvre de TAMKINE s'appuient essentiellement sur l'institutionnalisation du Genre et des droits humains des femmes dans les politiques nationales et programmes de développement mais aussi sur la territorialisation des politiques nationales sensibles au genre comme l'indiquent les deux axes stratégiques suivants :

- (i) l'appui à l'institutionnalisation du genre et des droits humains des femmes dans les politiques nationales et programmes de développement ; et,
- (ii) la territorialisation des politiques nationales sensibles au genre dans 6 régions identifiées avec la mise en place de : (a) Chaînes multisectorielles de prise en charge des femmes et des filles violentées ; (b) Espaces multifonctionnels pour l'autonomisation des femmes et des filles ; et (c) Sensibilisation et l'éducation pour une culture égalitaire.

Mené de front dans 6 régions du royaume (Marrakech-Tensift-El Haouz, Tadla-Azilal, Souss-Massa-Draa, Tanger-Tétouan, l'Oriental et Fès-Boulemane) identifiées sur la base de critères croisant taux de pauvreté et disparités genre (analphabétisme/abandon scolaire/chômage), le programme ambitionne d'enraciner la territorialisation des politiques nationales sensibles au genre à travers notamment la mise en place de chaînes multisectorielles de prise en charge des femmes et des filles victimes de violences, d'espaces multifonctionnels pour l'autonomisation des femmes et des filles mais aussi par la sensibilisation quant à l'instauration d'une réelle éducation et culture égalitaire.

Le programme contribue à la réalisation de l'OMD 1 « Réduction de l'extrême pauvreté et de la faim » et l'OMD 3 « Promotion de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes » en particulier la cible 14 « Réduire de moitié la violence à l'égard des femmes ». De même qu'il s'inscrit dans le cadre des priorités de l'UNDAF pour la période 2007-2011 alignées sur les buts et résultats nationaux, notamment le résultat D « Progrès significatifs atteints en matière d'égalité genre, de protection des droits des femmes et des filles et de participation à la vie publique, économique, sociale et culturelle ».

### **3. LA STRATEGIE DE SUIVI-EVALUATION DU F-OMD**

Une stratégie de suivi-évaluation axée sur les résultats est actuellement mise en œuvre afin de suivre et de mesurer l'impact global de cette contribution historique à la réalisation des OMD et au multilatéralisme. La stratégie de suivi-évaluation du F-OMD se conforme aux principes et aux normes concernant l'indépendance et la qualité de l'évaluation établis par le Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation (UNEG) et le Comité d'Aide au Développement de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (CAD/OCDE).

La stratégie de suivi-évaluation du F-OMD s'appuie sur les besoins et les intérêts des différents acteurs en matière d'information tout en maintenant un équilibre entre leurs responsabilités et les objectifs d'apprentissage.

Les principaux objectifs de la stratégie sont les suivants :

1. Aider les programmes conjoints à obtenir des résultats en matière de développement ;
2. Déterminer la valeur et la qualité des programmes conjoints et mesurer leur contribution à la réalisation des 3 objectifs du F-OMD (les OMD, la Déclaration de Paris et l'initiative « Unis dans l'action ») ;
3. Obtenir et rassembler des connaissances basées sur les faits ainsi que les enseignements tirés pour les faire monter en échelle et reproduire les interventions de développement fructueuses.

Le Secrétariat du F-OMD a également commandé une évaluation à mi-parcours, à visée principalement formative, pour le Programme Conjoint TAMKINE. De plus, une évaluation participative d'étude de cas de grande envergure est en cours de lancement dans le cadre de l'initiative Focus Country ayant pour objectif entre autres d'analyser de plus près les effets des programmes conjoints à l'échelle nationale.

#### 4. EVALUATION FINALE DU PROGRAMME CONJOINT TAMKINE : BUTS ET OBJECTIFS

Les **principaux objectifs** de l'évaluation sont :

1. Évaluer dans quelle mesure le programme a pleinement mis en œuvre les activités prévues, obtenu les produits et effets escomptés et contribué à l'atteinte des résultats de développement (en particulier les OMD) ;
2. Identifiant les meilleures pratiques et les enseignements tirés qui pourraient servir à d'autres interventions de développement au niveau national (montée en échelle) et international (reproductibilité).

Cette évaluation se placera, donc, dans une vision prospective visant à tirer les meilleurs enseignements et pratiques et identifier les difficultés et contraintes majeures pour les futurs programmes conjoints.

Par conséquent, les constats et recommandations de cette évaluation seront pris en compte dans la fenêtre thématique « Méta-évaluation » créée par le Secrétariat pour dégager une synthèse de l'impact global du Fonds au niveau national et international.

Les **objectifs spécifiques** de l'évaluation finale du Programme Conjoint TAMKINE sont les suivants :

1. Évaluer dans quelle mesure le programme a contribué à répondre aux besoins et à résoudre les problèmes identifiés pendant la phase de conception.
2. Mesurer le degré et la qualité des réalisations par rapport à la planification initiale (y compris les modifications ayant été apportées officiellement).
3. évaluer dans quelle mesure le programme a atteint les produits et effets escomptés pour la population ciblée, les bénéficiaires et les participants, qu'il s'agisse d'individus, de communautés, d'institutions ou autre.
4. Mesurer la contribution du programme à la réalisation des objectifs fixés pour ses différents volets d'intervention ainsi qu'à celle des objectifs globaux du F-OMD au niveau local et national (**atteintes des OMD, Déclaration de Paris, principes d'Accra et réforme de l'ONU**).
5. Identifier et documenter les bonnes pratiques, les faiblesses et contraintes majeures rencontrées et les grands enseignements tirés sur les sujets spécifiques de la fenêtre thématique, les OMD, la Déclaration de Paris, les principes d'Accra et la réforme de l'ONU dans le but de garantir la durabilité du programme ou de certaines de ses composantes.

#### 5. PORTEE DE L'EVALUATION :

L'évaluation finale s'attachera principalement à mesurer les produits et les **impacts** potentiels du **Programme Conjoint TAMKINE** ainsi que sa contribution à l'atteinte des résultats de développement, en particulier les OMD, en se conformant aux indications sur la portée et les critères présentés dans les présents termes de référence. Ceci permettra de formuler les conclusions et les recommandations pour le programme conjoint dans un délai de trois mois.

**Le programme conjoint représente l'unité d'analyse ou l'objet d'étude de cette évaluation.** Il renvoie à l'ensemble des composantes, des réalisations, des produits, des activités et des intrants définis dans le document de programme conjoint et aux modifications qui lui ont été apportées durant la mise en œuvre du programme.

La **période** étudiée dans le cadre de cette évaluation correspond à la période de conception et de mise en œuvre du Programme en tenant compte du prolongement de 12 mois accordé par le secrétariat du F-OMD. A cet effet, les dates de début et de fin du programme sont comme suit : de mai 2008 à mai 2012.

**Les parties prenantes du Programme Conjoint TAMKINE**, y compris les Agences des Nations Unies participantes, leurs homologues nationaux, les représentants de la société civile ainsi que les bénéficiaires du programme, sont impliquées dans le processus de conception et de collecte de données de l'évaluation. Cette approche contribuera au renforcement des capacités d'évaluation des acteurs impliqués et garantira l'appropriation des conclusions et recommandations finales de l'évaluation par les différentes parties.

**Le public cible et les principaux utilisateurs** de l'évaluation finale du Programme Conjoint TAMKINE comprennent les Agences du Système des Nations Unies impliquée dans le programme, leurs homologues nationaux et locaux et les communautés bénéficiaires au niveau local.

## **6. QUESTIONS DE L'ÉVALUATION, NIVEAUX D'ANALYSE ET CRITÈRES D'ÉVALUATION**

Les questions de l'évaluation définissent les informations qui doivent être collectées au cours du processus de l'évaluation. Les questions de l'évaluation permettent de concentrer l'analyse et de définir la ligne d'enquête que l'évaluation doit suivre. Elles sont classées en fonction des phases du Programme (conception, processus et résultats), ainsi que par rapport aux quatre principaux critères (pertinence, efficacité, efficience et durabilité).

### **Niveau de conception : pertinence**

**Les questions d'évaluation relatives à la phase de conception, vérifie si les objectifs du programme correspondent aux besoins et aux intérêts des populations et priorité du pays et aux OMD.**

- a) Dans quelle mesure et de quelles façons le programme a-t-il contribué à répondre aux besoins (socio-économiques) et à résoudre les problèmes identifiés dans la phase de conception ?
- b) Dans quelle mesure ce programme a-t-il été conçu, mis en œuvre, suivi et évalué conjointement ? (voir les directives du F-OMD sur les programmes conjoints et l'évaluation finale)
- c) Dans quelle mesure il peut être estimé que la programmation conjointe représentait la meilleure solution pour relever les défis de développement énoncés dans le document de programme ?
- d) Dans quelle mesure les partenaires d'exécution participant au programme ont-ils apporté une valeur ajoutée pour résoudre les problèmes de développement énoncés dans le document de programme ?
- e) Dans quelle mesure le cadre de suivi-évaluation du programme était-elle utile et fiable pour mesurer les produits et effets du programme ?
- f) Dans quelle mesure la stratégie de certification et d'accréditation du programme était-elle utile et fiable ?
- g) Si le programme a été modifié, les modifications apportées reflétaient-elles les changements nécessaires ?

- h) Les buts et les objectifs étaient-ils en phase avec les priorités nationales en terme de développement et plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF&2007-2011) ?
- i) Les buts et les objectifs sont-ils clairement liés à un ou plusieurs OMD et à leurs sous-objectifs ?

### Niveau de processus : efficience

#### **Efficience : Mesure dans laquelle les ressources/intrants (fonds, temps, ressources humaines, etc.) ont conduit à des réalisations**

- a) Dans quelle mesure le modèle de gestion du programme (c'est-à-dire les instruments, les ressources économiques, humaines et techniques, la structure organisationnelle, les flux d'informations, la prise de décision au niveau de la direction) a-t-il été efficace par rapport aux produits et effets obtenus ?
- b) Dans quelle mesure la mise en œuvre conjointe du programme (groupe d'organismes) a-t-elle été plus efficace que si les interventions avaient été exécutées par un seul organisme ?
- c) Dans quelle mesure la gouvernance du Fonds au niveau du programme (Comité de Gestion du Programme) et au niveau national (Comité National de Coordination) a-t-elle contribué à rendre le programme conjoint efficace et efficace ? Dans quelle mesure ces structures de gouvernance ont-elles servi le développement, l'appropriation, l'unité dans l'action ? Ont-elles facilité la gestion et l'atteinte des produits et effets ? ( à répartir par pilier de F-OMD et retirer la question D)
- d) Dans quelle mesure et de quelles façons le programme a-t-il augmenté ou réduit l'efficience dans la livraison des produits et l'atteinte des résultats?
- e) Quelles méthodes de travail, instruments financiers et mécanisme de gestion les partenaires d'exécution ont-ils utilisés pour garantir une meilleure efficience du principe d'unité dans l'action ?
- f) Quel type d'obstacles (administratifs, financiers et de gestion) le programme a-t-il rencontrés et dans quelle mesure cela a-t-il affecté son efficacité ?
- g) Dans quelle mesure et de quelles façons l'évaluation à mi-parcours a-t-elle influencé le programme? Était-elle utile ? Le programme a-t-il mis en œuvre le plan d'amélioration ?
- h) Le modèle de gestion du programme (utilisation des ressources, structures organisationnelles, flux d'information) et les méthodes de mise en œuvre ont-ils permis aux Agences de l'ONU d'être «Unies dans l'action »?
- i) Proposition UNICEF : Comment la conjoncture politique et socioéconomique et autres facteurs exogènes ont influencé la mise en œuvre ?

#### **L'appropriation de la procédure : L'exercice efficace du leadership par les partenaires nationaux / locaux du pays dans les interventions de développement**

- a) Dans quelle mesure la population ciblée, les citoyens, les participants y compris les professionnelles et les autorités locales et nationales se sont-ils approprié le programme en y

participant activement ? Avec quels modes de participation (leadership) le processus a-t-il fonctionné ?

- b) Dans quelle mesure le modèle de gestion du programme a-t-il été approprié par les partenaires impliqués ?
- c) Dans quelle mesure et de quelles façons l'appropriation ou bien le manque d'appropriation ont-ils influencé l'efficacité et l'efficience du programme ?

### **Niveau des résultats : efficacité**

**Efficacité : Mesure dans laquelle les objectifs de l'intervention de développement ont été atteints.**

- a) Dans quelle mesure le programme conjoint a-t-il contribué à livrer les produits et à atteindre les effets initialement prévus / définis dans le document de programme ?
  - 1. Dans quelle mesure et de quelles façons le programme a-t-il contribué à réaliser les Objectifs du Millénaire pour le développement au niveau local et national ?
  - 2. Dans quelle mesure et de quelles façons le programme a-t-il contribué à réaliser les objectifs définis pour le volet concerné ?
  - 3. Dans quelle mesure (politique, budgets, conception et mise en œuvre) et de quelles façons le programme a-t-il contribué à améliorer l'application des principes de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra ?
  - 4. Dans quelle mesure et de quelles façons le programme a-t-il contribué à réaliser les objectifs du principe « Unis dans l'action » au niveau national ?
- b) Dans quelle mesure les produits et les effets du programme ont-ils été harmonisés et coordonnés pour produire des résultats de développement ? Quels types de résultats ont-ils été atteints ?
- c) Dans quelle mesure le programme a-t-il eu un impact sur les personnes ciblées ?
- d) Des bonnes pratiques, succès, enseignements tirés ou exemples transférables ont-ils été identifiés ? Merci de les décrire et de les documenter.
- e) Le programme a-t-il eu des effets différents selon le genre, le sexe, la race, l'appartenance ethnique, le milieu d'origine, rural ou urbain, des bénéficiaires, et dans quelle mesure ?
- f) Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué à promouvoir les processus et les résultats d'appropriation nationale (conception et mise en œuvre des plans nationaux de développement, des politiques publiques, de l'UNDAF, etc.)
- g) Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué à améliorer le dialogue entre les acteurs et les citoyens et/ou l'engagement sur les questions et les politiques de développement ?
- h) Quels sont les difficultés et les contraintes majeures ayant entravé l'atteinte des produits et effets escomptés ?

### **Niveau d'impact : durabilité**

**Durabilité : Probabilité que les avantages du programme se maintiennent à long terme.**

- a) Dans quelle mesure les organes de décision et les partenaires d'exécution du programme ont-ils pris les décisions et les mesures nécessaires pour assurer la durabilité de ses effets ?  
Au niveau local et national :
  - i. Dans quelle mesure les institutions nationales et/ou locales soutiennent-elles le programme ?
  - ii. Ces institutions disposaient-elles des capacités techniques et du leadership suffisants pour continuer à travailler avec le programme ou pour assurer sa montée en échelle ?

- iii. Des capacités d'intervention ont-elles été mises en place et/ou renforcées chez les partenaires nationaux ?
  - iv. Les partenaires ont-ils les capacités financières suffisantes pour faire perdurer les avantages du programme ?
- b) Dans quelle mesure le programme pourra-t-il être reproduit ou élargi au niveau national ou local ?
  - c) Dans quelle mesure le programme s'est-il aligné sur les stratégies nationales de développement et/ou de l'UNDAF ?
  - d) Quels sont les bonnes pratiques et les enseignements tirés en vue de consolider les acquis et garantir la durabilité du programme ?
  - e) Dans quelle mesure le programme TAMKINE a permis de créer une synergie avec les autres programmes appuyés par les différents partenaires techniques et financiers ?

## 7. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Cette évaluation finale utilisera les méthodes et les techniques correspondant aux besoins spécifiques d'information, aux questions énoncées dans les TdR, à la disponibilité des ressources et aux priorités des acteurs. Dans tous les cas, les consultants(es) se doivent d'analyser toutes les sources d'information pertinentes, telles que les rapports, les documents de programme, les rapports d'examen internes, les dossiers de programme, les documents sur les stratégies nationales de développements, les évaluations à mi-parcours et tous les autres documents susceptibles d'apporter des informations pour permettre d'émettre des jugements. Les consultants(es) se doivent également de réaliser des entretiens et des enquêtes ou d'utiliser tout autre outil quantitatif et/ou qualitatif qui s'avérerait utile pour recueillir des données pertinentes pour l'évaluation finale. L'équipe d'évaluation fera en sorte que les voix, les opinions et les informations données par les citoyens/participants ciblés par le programme soient prises en compte.

Les méthodes et les techniques à utiliser dans l'évaluation doivent être décrites en détail dans le rapport d'étude documentaire et dans le rapport final de l'évaluation. Au minimum, ces derniers présenteront des informations sur les instruments utilisés pour la collecte et l'analyse des données, qu'il s'agisse de documents, d'entretiens, de visites de terrain, de questionnaires ou de techniques participatives.

## 8. LIVRABLES DE L'ÉVALUATION

Les consultants(es) sont chargée (es) de soumettre les livrables suivants au mandataire et au directeur de l'évaluation :

**Rapport initial** (il sera soumis dans les 10 jours après que l'équipe d'évaluation ait reçu l'ensemble de la documentation sur le programme)

Ce rapport n'excédant pas 15 pages, devra proposer des méthodes, des sources et des procédures à utiliser pour la collecte des données. Il comprendra également une proposition de calendrier pour les activités et la soumission des livrables. Le rapport d'étude documentaire proposera des premières pistes de réflexion sur le programme, et constituera la première base sur laquelle Les consultants(es) et les responsables de l'évaluation s'entendront. Le rapport suivra les grandes lignes présentées dans **les TdR en annexe I**.

**Projet de rapport final** (il sera soumis dans les 15 jours suivant l'achèvement de la visite de terrain et sera également envoyé au Secrétariat du F-OMD)

Ce projet de rapport final n'excédant pas 50 pages, sera structuré de la même manière que le rapport final (**voir le paragraphe suivant et l'annexe II dans les TdR**). Il contiendra, également, un résumé analytique d'un maximum de 5 pages présentant une brève description du programme, de son contexte et de la situation actuelle, de l'objectif de l'évaluation, de sa méthodologie et de ses principaux résultats, conclusions et recommandations. Le rapport final sera distribué aux membres du groupe de référence de l'évaluation en vue de récolter leurs commentaires et suggestions.

**Rapport final d'évaluation** (il sera soumis dans les 10 jours suivant la réception du projet de rapport final commenté et sera également envoyé au Secrétariat du F-OMD)

Le rapport (n'excédant pas 50 pages), contiendra également un résumé analytique d'un maximum de 5 pages présentant une brève description du programme, de son contexte et de la situation actuelle, de l'objectif de l'évaluation, de sa méthodologie et de ses principaux résultats, conclusions et recommandations. Le rapport final sera envoyé aux membres du groupe de référence de l'évaluation. Il sera structuré selon **les indications données dans l'annexe II dans les TdR**.

## 9. RÔLES ET RESPONSABILITÉS DANS LA PROCÉDURE D'ÉVALUATION

L'évaluation finale du PC TAMKINE sera réalisée par 3 principaux acteurs :

1. Le **Bureau du Coordonnateur Résident**, en tant que **mandataire** de l'évaluation finale, aura les fonctions suivantes :

- Appuyer l'Agence chef de file dans le processus d'évaluation durant ses 3 grandes phases (conception, réalisation et diffusion) ;
- Convoquer le groupe de référence de l'évaluation ;
- Coordonner la finalisation des TdR de l'évaluation ;
- Coordonner la sélection et le recrutement de l'équipe d'évaluation en s'assurant que l'Agence chef de file lance les procédures nécessaires concernant la passation de marché et fasse les arrangements contractuels nécessaires au recrutement de l'équipe d'évaluation ;
- S'assurer que les produits de l'évaluation soient conformes aux normes de qualité (en collaboration avec le Secrétariat du F-OMD) ;
- Apporter des conseils clairs et un soutien spécifique au responsable de l'évaluation et à l'équipe d'évaluation tout au long du processus d'évaluation ;
- S'assurer que l'évaluation soit réalisée de manière parfaitement inclusive et transparente ;
- Diffuser les informations et tirer des leçons des évaluations dans les différents domaines du programme, et assurer la liaison avec le Comité national de pilotage ;
- Préserver l'indépendance de l'ensemble de la procédure, notamment pour la sélection de l'équipe d'évaluation.

2. Le **Coordonnateur du programme**, en tant que **directeur de l'évaluation**, aura les fonctions suivantes :

- Contribuer à la finalisation des TdR de l'évaluation ;
- Apporter un appui en matière de coordination et d'administration au groupe de référence ;
- Apporter un appui administratif aux évaluateurs et leur fournir les données nécessaires ;
- Assurer la liaison avec les mandataires de l'évaluation et répondre à leurs demandes.

- Mettre l'équipe d'évaluation en lien avec les services chargés du programme, les cadres supérieurs et les acteurs clés de l'évaluation, et faire en sorte que l'évaluation soit réalisée de manière parfaitement inclusive et transparente ;
- Revoir le rapport initial et le(s) projet(s) de rapport final ;
- S'assurer que l'évaluation soit dotée des ressources financières et humaines adéquates.

**3. Le groupe de référence de l'évaluation finale**, est composé de représentant(e)s des principaux acteurs du programme et sera chargé de :

- Réviser et valider les TdR de l'évaluation avec le chef de projet ;
- Revoir le projet de rapport final et s'assurer que le rapport final répond aux TdR;
- Encourager la participation des personnes impliquées dans la conception de l'évaluation ;
- Identifier les besoins d'information, définir les objectifs et délimiter l'étendue de l'évaluation;
- Fournir des contributions et participer à la finalisation des TdR de l'évaluation ;
- Permettre à l'équipe d'évaluation d'accéder à toutes les informations et à la documentation pertinentes et faciliter leur mise en contact avec les principaux acteurs et informateurs devant participer aux entretiens, aux groupes de discussion ou à d'autres méthodes de collecte de l'information ;
- Superviser l'avancement et la réalisation de l'évaluation ainsi que la qualité de la procédure et des produits ;
- Diffuser les résultats de l'évaluation.

**4. Le Secrétariat du F-OMD**, qui participera à l'**assurance qualité** de l'évaluation en collaboration avec le mandataire de l'évaluation, sera chargé de :

- Analyser et donner des conseils sur la qualité de la procédure d'évaluation ainsi que sur les produits de l'évaluation (commentaires et suggestions sur les TdR modifiés, les projets de rapport et le rapport final de l'évaluation).

**Les consultants(es) réaliseront l'évaluation en** respectant les dispositions contractuelles, les indications des TdR et les normes et directives éthiques du l'UNEG/OCDE. Cela implique d'élaborer une matrice d'évaluation dans le rapport initial, de rédiger des projets de rapport, d'informer le mandataire de l'évaluation et les différents acteurs de l'avancement de l'évaluation et des principales conclusions et recommandations, selon les besoins.

#### **Tâches du/de la consultant(e) principal(e)**

- Guide la conception globale de l'évaluation et assure un leadership intellectuel ;
- Participe aux diverses réunions de coordination ;
- Se déplace aux zones d'intervention des deux programmes conjoints, indiquées dans la section contexte et justifications de l'étude, pour rencontrer les partenaires et les bénéficiaires;
- Gère l'équipe des experts techniques ;
- Rédige le rapport de lancement de l'évaluation ;
- Dirige le processus de collecte des données ;
- Dirige le processus de rédaction du rapport de l'évaluation, agit en tant qu'auteur principal des rapports de lancement et final de l'évaluation et assure la cohésion analytique globale ;
- Fournit l'assurance qualité interne et dirige la révision des ébauches du rapport de l'évaluation ;
- Présente les constatations et les conclusions du rapport d'évaluation aux parties prenantes et au grand public ;

- Assister à l'atelier national et aux ateliers régionaux de partage des conclusions et recommandations de l'évaluation.

**Tâche de l'expert technique :**

Sous la coordination et la supervision du consultant principale il/elle :

- Contribue à l'analyse documentaire et au processus de collecte des données en étudiant les documents du programme, les données quantitatives et qualitatives, et en menant des entretiens, des groupes de discussion, des ateliers, etc....
- Collecte les données quantitatives et qualitatives pertinentes et effectue des analyses de portefeuille ;
- Se déplace aux zones d'intervention du programme conjoint pour rencontrer les partenaires et les bénéficiaires, rédige l'ébauche des sections assignées du rapport d'évaluation et produit des tableaux et des graphiques statistiques pour le rapport d'évaluation ;
- Assure l'assurance qualité interne et aide à l'élaboration des versions révisées des rapports d'évaluation.

## **10. COMPETENCES ET QUALIFICATIONS REQUISES**

**Les évaluateurs doivent avoir les compétences et qualifications requises:**

- Formation universitaire supérieure (minimum bac+5 en sciences sociales, sciences économiques ou équivalent) ;
- Expérience confirmée de plus de 6 ans pour le consultant principal et plus de 3 ans pour l'expert technique en conduite des évaluations des programmes ;
- Compétences confirmées en matière de maîtrise des techniques et outils d'évaluation;
- Connaissance du contexte socioéconomiques et culturel national et de l'avancement du pays dans l'atteint des OMD ;
- Connaissance du Système des Nations Unies au Maroc ;
- Expériences explicites en approche genre et droits humains (conduite d'études/évaluations ou gestion de projets et programmes en lien avec ces thématiques) ;
- Parfaite maîtrise du français (au moins un membre de l'équipe maîtrise parfaitement l'arabe).

## 11. CALENDRIER

Phase d'évaluation	Activités	Qui	Quand
Conception	Mettre en place le groupe de référence de l'évaluation	ME*	4 mois avant la fin du programme <b>Début février 2012</b>
Conception	Adaptation des TdR généraux d'évaluation finale	GRE**	
Mise en œuvre	Sélection et recrutement de l'équipe d'évaluation	ME	
Mise en œuvre	Fournir à l'équipe d'évaluation les instruments nécessaires à son travail (documents, accès aux rapports et aux archives); briefing sur le programme conjoint	DE***, GRE	7 jours
Mise en œuvre	Soumission du rapport initial au mandataire, au directeur et au groupe de référence de l'évaluation	EE****	10 jours
Mise en œuvre	Commentaires des différentes parties intéressées à l'équipe d'évaluation	ME, DE, GRE	10 jours
Mise en œuvre	Agenda de mission préparé et convenu avec l'équipe d'évaluation	DE, GRE	
Mise en œuvre	Mission dans le pays	EE, DE, ME, GRE	20 jours
Mise en œuvre	Soumission du projet de rapport final	EE	15 jours
Mise en œuvre	Contrôle de la qualité du projet de rapport final	ME, S-F-OMD*****	15 jours
Mise en œuvre	Examen du projet de rapport final, commentaires à l'équipe d'évaluation	DE, ME, GRE	
Mise en œuvre	Soumission du rapport final	DE, ME, GRE, S-F-OMD, ^CNP	10 jours
Diffusion / amélioration	Élaboration d'un plan de diffusion et d'utilisation du rapport d'évaluation et mise en œuvre	DE, ME, GRE, CNP	10 jours

\* Mandataire de l'évaluation (ME) \*\* Groupe de référence de l'évaluation (GRE) \*\*\* Directeur de l'évaluation (DE) \*\*\*\* Équipe d'évaluation (EE) \*\*\*\*\* Secrétariat du F-OMD (S-F-OMD) ^Comité national de pilotage (CNP)

## 12. UTILISATION ET UTILITÉ DE L'ÉVALUATION

Les évaluations finales ont une fonction sommative et visent à recueillir des données et des informations pour évaluer dans quelle mesure les résultats (produits et effets) ont été atteints. Toutefois, l'utilité de la procédure et des produits d'évaluation va bien au-delà de ce qui a été déclaré par les différentes parties intéressées du programme durant la visite de terrain ou de ce que l'équipe d'évaluation a écrit dans le rapport d'évaluation.

La dynamique créée par la procédure d'évaluation (réunions avec le gouvernement, les bailleurs de fonds, les bénéficiaires, la société civile, etc.) permet en effet de définir l'avenir du programme ou de certaines de ses composantes (durabilité). L'évaluation donne également l'occasion de partager les enseignements tirés et les messages clés sur les bonnes pratiques, ainsi que les produits qui peuvent être reproduits ou élargis au niveau national et international.

Le mandataire de l'évaluation, le groupe de référence, le directeur de l'évaluation et toutes les autres parties intéressées au programme conjoint élaboreront et mettront ensemble en œuvre un plan complet de diffusion des résultats, conclusions et recommandations de l'évaluation afin de promouvoir la durabilité, la reproduction et la montée en échelle des bonnes pratiques et des enseignements tirés au niveau local, national et/ou international.

## 13. PRINCIPES ÉTHIQUES ET PRÉMISSSES DE L'ÉVALUATION

L'évaluation finale du Programme Conjoint TAMKINE doit être réalisée selon les principes éthiques et les normes définis par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE).

### – Anonymat et confidentialité

L'évaluation doit respecter les droits des personnes qui fournissent des informations, en assurant leur anonymat et la confidentialité.

### – Responsabilité

Le rapport de l'évaluation doit mentionner tout conflit ou divergence d'opinion qui pourrait surgir chez l'équipe de l'évaluation ou entre les consultants(es) et les chefs des programmes conjoints, en rapport avec les conclusions et/ou les recommandations. L'équipe doit corroborer les affirmations, ou les désaccords notés.

### – Intégrité

Les évaluateurs seront responsables de la mise en évidence des problèmes qui ne seront pas expressément mentionnés dans les TDR, si cela est nécessaire pour obtenir une analyse plus complète de l'intervention.

### – Indépendance

Les consultants(es) doivent veiller à son indépendance par rapport à l'intervention en cours, et ils (ou elles) ne doivent pas être associés(es) à sa gestion ou à tout élément de celle-ci.

### – Incidents

Si des problèmes surviennent pendant le travail de terrain, ou à tout autre stade de l'évaluation, ils doivent être immédiatement signalés au Bureau du Coordinateur Résident des Nations Unies au Maroc en sa qualité de commissaire de l'évaluation. Si cela n'est pas fait, l'existence de tels

problèmes ne peut en aucun cas être utilisée pour justifier l'impossibilité d'obtenir les résultats prévus dans ces termes de référence.

– **Validation de l'information**

Les consultants(es) seront chargés d'assurer l'exactitude des informations recueillies lors de la préparation des rapports et seront au final responsables de l'information présentée dans le rapport d'évaluation.

– **Propriété intellectuelle**

Dans l'utilisation des sources d'information, les consultants(es) doivent respecter les droits de propriété intellectuelle des institutions et des communautés qui sont à l'étude.

– **Remise des rapports**

Si la remise des rapports est retardée, ou dans le cas où la qualité des rapports livrés s'avère nettement inférieure à la qualité convenue, les pénalités prévues dans le contrat signé avec le consultant principal seront applicables.

## **14. ANNEXES**

### **I. Structure du rapport initial (15 page au maximum)**

0. Introduction.
1. Contexte de l'évaluation : objectifs et approche générale.
2. Identification des principaux éléments et dimensions de l'analyse et des éventuels domaines de recherche.
3. Principales réussites du programme conjoint en termes techniques et financiers.
4. Méthodologie pour la compilation et l'analyse de l'information.
5. Critères pour définir le programme de la mission, y compris les « visites de terrain ».

### **II. Structure des versions intermédiaire et finale du rapport final (50 pages au maximum)**

1. Page de couverture.
2. Résumé succinct du rapport 2 page au maximum.
3. Introduction.
  - Contexte, objectif et approche méthodologique.
  - Objet de l'évaluation.
  - Méthodes utilisées dans l'évaluation.
  - Contraintes et limites de l'étude menée.
4. Description des interventions de développement menées.
  - Description détaillée des interventions de développement menées : description et évaluation des produits livrés (ou non) et des réalisations ainsi que de la façon dont le programme a fonctionné par rapport à la théorie du changement élaborée pour le programme.
5. Niveaux d'analyse : Les critères et les questions de l'évaluation (toutes les questions présentées dans les TdR doivent être abordées et traitées).
6. Conclusions et enseignements tirés (par ordre de priorité, présentation claire et structurée).
7. Recommandations.
8. Annexes.

### III. Documents à examiner

Le F-OMD :

- Document cadre du F-OMD .
- Résumé des cadres de S&E et indicateurs communs.
- Indicateurs thématiques généraux .
- Stratégie de S&E.
- Stratégie de communication et de plaidoyer.
- Directives du F-OMD pour la mise en œuvre conjointe.

Documents de programme conjoint spécifiques :

- Document de programme conjoint : cadre de résultats et cadre de suivi-évaluation.
- Rapports de mission du Secrétariat.
- Rapports trimestriels.
- Rapports de suivi semestriels.
- Rapports annuels.
- Comptes-rendus des réunions des Comités de Suivi des Produits (CSP), du Comité de Gestion du Programme (CGP) et du Comité National de Coordination (CNC).
- Plan de travail annuel.
- Informations financières (Fonds d'affectation spéciale multidonateurs).
- Rapport de modélisation du programme.

Autres informations ou documents à recueillir dans le pays :

- Évaluations, études et rapports internes réalisés par le programme.
- Documents ou rapports pertinents sur les Objectifs du Millénaire pour le développement au niveau local et national.
- Documents ou rapports pertinents sur la mise en œuvre de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra dans le pays.
- Documents ou rapports pertinents sur l'initiative « Unis dans l'action » de l'ONU.
- Documents ou outils pertinents produits dans le cadre de la stratégie suivi évaluation.

**NB** : Cette liste est non exhaustive, d'autres documents pourront être ajoutés à la demande de l'équipe de l'évaluation ou à la proposition des partenaires ou les acteurs de l'évaluation : Mandataire, Groupe de Référence, directeur de l'évaluation et groupe de consultatif (secrétariat du F-OMD).