

Evaluation à mi-parcours

Programme coopération internationale communale 2022- 2026- MAROC

TERMES DE REFERENCES

1. CONTEXTE

Le Programme de Coopération Internationale Communale (PCIC) au Maroc financé par la Coopération belge au développement est un programme qui réunit, dans le contexte actuel, 18 partenaires (9 communes de Belgique et 9 communes du Maroc) : Ait Zineb-Auderghem, Al Hoceima-Schaerbeek, Berkane-Saint Gilles, Aït Youssef Ou Ali-Koekelberg, Tanger-Saint Josse, Ait Baha-Etterbeek, Oued Essafa-Evere, Belfaa-Jette et Mokrisset-Molenbeek.

Le PCIC vise à renforcer les capacités des communes au Maroc à développer et mettre en place une politique **d'action sociale** inclusive. Il s'agit donc d'un programme essentiellement axé sur le renforcement de l'institution communale. La phase 2022-2026 vient parachever l'appui au renforcement institutionnel en « action sociale » qui a démarré pour certains partenariats dès 2008 et la mise en œuvre du premier programme INDH, pour d'autres depuis 2022 uniquement.

Le principe même de l'action sociale promue dans la CIC est de réduire les inégalités et favoriser l'intégration de publics marginalisés au travers de projets de terrain pilotés par les communes. Les communes sont appuyées et renforcées dans leur capacité à mettre en place des projets sociaux, socio-économiques ou socio-environnementaux à destination des jeunes, des femmes, des personnes à besoins spécifiques et des migrants et qui contribuent à leur bien-être et leur intégration. Les communes travaillent en étroite collaboration avec les associations de leur territoire et favorisent la participation des citoyens et des publics cibles.

Si le programme travaille principalement sur l'appui à l'action sociale, la question de l'environnement préoccupe de plus en plus les communes qui font face à différents enjeux à leur niveau. Pour élaborer leur PAC, les communes sont tenues, conformément aux dispositions législatives¹ et aux conventions internationales adoptées par le Maroc, d'intégrer de manière transversale l'approche environnementale et le développement durable dans toutes les phases du PAC.

Le programme CIC encourage l'alignement sur le PAC et la prise en compte transversale des enjeux liés à l'environnement. Plusieurs initiatives ont été soutenues par la CIC au fil

¹ La loi cadre n° 99-12 portant Charte nationale de l'environnement et du développement durable (CNEDD) et décrets n° 2.16.301, n° 2.16.307 et n° 2.17.306.

des ans mais celles-ci restent mineures : actions de sensibilisation à l'environnement et au tri des déchets, agroécologie, gestion de l'eau, énergie renouvelable, tourisme durable...

La façon dont cette question peut-être idéalement intégrée au sein du programme au Maroc, et les limites de cette intégration, n'est pas toujours claire pour les partenaires et Brulocalis. Étant donné l'importance et l'envergure du sujet, il semble essentiel de faire un point afin d'offrir aux communes de meilleures chances d'accéder à des opportunités dans ce domaine (effet de levier de la CIC) (Exemple : la gestion environnementale est un thème repris dans les indicateurs du programme de performance des communes).

Plus d'information sur le programme disponible sur le site de Brulocalis ([Programme CIC Maroc | Brulocalis](#)) et des communes partenaires, ou sur demande auprès de Charlotte Mali (charlotte.mali@brulocalis.brussels).

2. OBJECTIFS, CHAMPS, ACTEURS INTERESSES

a. Objectif

L'évaluation est une évaluation **d'apprentissage**. Elle doit permettre aux parties prenantes de tirer des recommandations et des apprentissages propres à chaque contexte et de dégager ensuite des apprentissages collectifs.

b. Champs

L'évaluation portera sur les actions et démarches mises en place auprès des 9 communes au Maroc sur le programme en cours (2022-2026) et les relations avec les différentes parties prenantes et partenaires autour de ces enjeux environnementaux.

c. Principaux acteurs pour l'évaluation

Au niveau des communes : responsables des communes marocaines (Président/Présidente, Directeur ou Directrice des services), l'élu ou l'élue et le coordinateur ou la coordinatrice en charge du programme CIC dans la commune.

Parties prenantes dans le développement et la gestion environnementale d'une commune : à préciser et proposer par l'organisation soumissionnaire dans sa note méthodologique

3. CRITERES ET QUESTIONS EVALUATIVES

La question générale formulée avec les communes est la suivante :

- **Comment le programme CIC 22-26 intègre-t-il la question de l'environnement (comme thématique transversale) ? Et quelles sont les limites de cette intégration ?**

L'évaluation d'apprentissage doit permettre de comprendre comment le programme CIC pourrait mieux intégrer (de façon transversale ou directe) ces préoccupations environnementales tenant compte

- i) des moyens humains et financiers disponibles (celles existantes au sein des communes marocaines (ressources propres) et celles apportées par la CIC)
- j) des objectifs du programme (renforcement de l'institution communale)
- k) des compétences attribuées aux communes au Maroc (lois et régulations)
- l) des compétences attribuées aux communes bruxelloises (pour valoriser le potentiel d'échange réciproque et de collaboration)

La question devrait être traitée selon les critères CAD de **pertinence, efficacité, impact et de cohérence (interne/externe)**.

Les questions clés ci-après peuvent guider l'organisation soumissionnaire dans la définition de sa matrice d'évaluation (par critère) et l'équipe d'évaluation dans la collecte et l'analyse des informations, des conclusions et recommandations y relatives, ainsi que les leçons apprises et les bonnes pratiques.

Sur le contexte général :

- Quel est le cadre juridique de la question environnementale et les compétences et obligations des communes à ce niveau au Maroc ?
- Sur quelles ressources (humaines, financières et techniques) reposent l'intégration de la dimension environnementale dans les communes au Maroc ?
- Quelles sont les enjeux environnementaux qui relèvent (strictement) des compétences communales au Maroc ? en Belgique (à Bruxelles) ?

Sur la réalité du programme

- La dimension environnementale est-elle intégrée au niveau de **l'analyse des besoins et du contexte** (formulation collective du programme) ? Si oui comment ?
- La dimension environnementale est-elle intégrée au niveau du **choix des activités et des projets soutenus** dans les communes (définition et validation des feuilles de route communales et révisions annuelles) ? Si oui comment ?
- La dimension environnementale est-elle intégrée au niveau des **processus internes à la commune au Maroc** ? Si oui, comment ?
- La dimension environnementale est-elle intégrée au niveau **des procédures propres à la CIC** (cadre fixé) ? Si oui comment ?
- La dimension environnementale est-elle intégrée au niveau de **l'évaluation des résultats des projets**, ... Si oui comment ?

Sur les perspectives

- Un prochain programme CIC axé sur le renforcement des communes face aux enjeux environnementaux serait-il faisable et pertinent dans le contexte relevé ?

4. METHODOLOGIE

L'organisation soumissionnaire doit spécifier dans son offre méthodologique, la méthodologie proposée pour répondre à ces questions dans une logique d'apprentissage. Elle devrait prévoir en tout cas :

- a. Revue documentaire : prendre connaissance de tous les documents de formulation et mise en œuvre du programme (programme bailleur, feuilles de route, rapports narratifs)
- b. Interview : s'entretenir avec les différents acteurs mentionnés, avec une approche adaptée (entretien, focus group, atelier, etc)
- c. Visites de terrain : se rendre auprès des 9 communes
- d. Débriefing : première restitution à chaud après chaque visite terrain
- e. Atelier de restitution : informer, par un pré-rapport, le comité de pilotage avant de partager les résultats au cours d'un atelier de restitution du rapport

5. Délai pour l'envoi de l'offre et calendrier de l'évaluation

L'offre technique et l'offre financière (voir point 9) sont à envoyer au plus tard le **31 janvier 2025** à minuit (heure Bruxelles) par mail à Mme Charlotte Mali : charlotte.mali@brulocalis.brussels en mentionnant dans l'objet du mail « *Evaluation PCIC MAROC 2025 – offre technique et financière – NOM du BUREAU d'évaluation* »

L'évaluation devrait se dérouler entre février et fin mai 2025 (date de validation du rapport final par le comité de pilotage)

- Ouverture des offres, analyse et sélection : 3-7 février 2025
- Contractualisation : mi-février
- Revue documentaire et entretien de cadrage : février
- Rapport de démarrage : 28 février
- Enquête terrain : mars- avril
- Restitution et rapport provisoire : 16 mai
- Rapport final : 30 mai

6. Normes de qualité et d'éthique de l'évaluation

L'équipe d'évaluation devra respecter les normes et les pratiques suivantes.

- Impartialité : garantir l'objectivité de l'évaluation en minimisant les biais et en donnant une appréciation détaillée et objective qui tient compte du point de vue de toutes les parties prenantes ; l'évaluateur doit être indépendant des entités impliquées dans le projet.
- Transparence : assurer la clarté des processus d'évaluation et partager les méthodes, critères, et résultats avec toutes les parties prenantes concernées.
- Pertinence : l'évaluation doit se concentrer sur les questions essentielles qui répondent aux besoins des parties prenantes et des objectifs du projet.

- Rigueur méthodologique et précision : utiliser des méthodes d'évaluation fiables et appropriées qui permettent de produire des conclusions justes, fondées, et techniquement exactes et fournir suffisamment d'informations sur les méthodes de collecte, d'analyse et d'interprétation des données pour en démontrer la validité ou le bien-fondé.
- Équité et respect des parties prenantes : traiter toutes les parties prenantes de manière respectueuse et équitable, en tenant compte des vulnérabilités et en impliquant les communautés locales dans le processus.
- Éthique et respect des lois : les évaluations doivent être réalisées dans le respect de l'éthique et des lois, en veillant tout particulièrement au bien-être des personnes qui y participent ou qui en subissent les effets.
- Confidentialité : protéger les données personnelles et sensibles recueillies pendant l'évaluation pour respecter la vie privée des participants.
- Utilité : les résultats de l'évaluation doivent être présentés de manière à être compréhensibles et utiles pour la prise de décision future.
- Responsabilité sociale : prendre en compte les impacts sociaux, économiques et environnementaux des conclusions de l'évaluation, en veillant à ce qu'elles ne nuisent pas aux communautés ou aux bénéficiaires.
- Apprentissage et amélioration continue : favoriser un processus d'apprentissage pour toutes les parties prenantes en vue d'améliorer les pratiques et de maximiser l'impact des futurs projets.
- Participation et collaboration : les parties prenantes devraient être consultées et véritablement associées au processus d'évaluation si cela est possible et justifié afin de renforcer la légitimité et l'utilité de l'évaluation.
- Faisabilité : les évaluations doivent être réalistes, diplomatiques et gérées de façon rentable et sensée.

Par ailleurs, il est également attendu que l'évaluation soit menée dans le respect des sept valeurs fondamentales de Brulocalis, à savoir : 1) fiabilité, 2) proactivité, 3) solidarité, 4) respect, 5) intégrité, 6) pluralisme, et 7) démocratie. De plus amples informations sur ces Principes sont disponibles à l'adresse : <https://brulocalis.brussels/fr/notre-association/valeurs>.

7. RAPPORTS et DELIVRABLES ATTENDUS

Au terme de son mandat, l'organisation retenue rendra disponible :

- Un rapport de démarrage détaillé -partant de la méthode exposée dans l'offre - pour validation de la matrice d'évaluation par le comité de pilotage avant le début de la mission sur le terrain
- Un pré-rapport résumant les grandes lignes ou **rapport provisoire**.
- Une présentation PowerPoint sur les principales conclusions et leçons de l'évaluation en vue du partage d'informations sur les résultats du projet lors de la restitution.
- **Un rapport final** (max 30 pages) répondant aux différentes questions, et identifiant les leçons apprises et les recommandations pertinentes pour des

expériences ultérieures. Ce rapport comportera entre autres un résumé exécutif concis (max 2 pages) ainsi que la méthodologie utilisée et ses limites, les résultats, les recommandations et les leçons apprises à l'issue de l'évaluation, ainsi que des annexes reprenant les TDR, la liste des personnes rencontrées, les tableaux de données complémentaires, les questionnaires utilisés, etc. ;

Le rapport est destiné (utilisateur) aux communes marocaines et à Brulocalis. Les recommandations devront donc être appropriées et spécifiées selon le destinataire (communes ou Brulocalis).

8. CONDUITE ET GESTION DE L'ÉVALUATION

a. Profil de l'équipe d'évaluation :

- Avoir des compétences avérées en méthodes et gestion d'évaluation (affiliation à un réseau d'évaluateurs est un atout)
- Être titulaire d'un diplôme universitaire de niveau BAC+7 ans au moins en matière de gestion durable des ressources naturelles, en environnement, ou en sciences économiques, ou en planification du développement.
- Disposer d'une compétence dans le secteur de l'Environnement et de l'aménagement du territoire, une expérience avérée d'au moins 05 ans en matière d'évaluation environnementale et social.
- Avoir une connaissance approfondie de la gestion durable des ressources naturelles et l'adaptation et l'atténuation des changements climatiques au Maroc et des cadres législatifs y afférents.
- Maîtrise du français à l'écrit et à l'oral et parler couramment l'arabe.

b. Gestion de l'évaluation :

Le comité de pilotage constitué de 5 personnes (la coordinatrice nationale, la conseillère de Brulocalis et 3 personnes représentant les communes (issues de régions différentes) sera le Gestionnaire de l'évaluation et le point focal de l'équipe d'évaluation durant toute la mission. Le comité est en charge de l'analyse et de la sélection des offres, de la validation de la note méthodologique (matrice d'évaluation), du briefing de l'équipe d'évaluation avant la mission, de la relecture du rapport provisoire, de la validation du rapport final et du suivi des recommandations.

Chaque commune sera responsable de faciliter, y compris logistiquement, la visite de l'équipe d'évaluation dans sa commune et la mise en relation avec les différentes parties prenantes identifiées.

9. OFFRE :

L'organisation soumissionnaire doit remettre, dans deux documents séparés :

- **Une offre technique** expliquant

- La compréhension (reformulation) de la mission et du contexte par l'organisation
 - La méthodologie relative notamment aux approches et méthodes de collecte et d'analyse des données envisagées pour répondre aux questions (matrice d'évaluation) dans une logique d'apprentissage
 - L'expérience de l'organisation soumissionnaire en lien avec la mission, accompagnée des CV des personnes impliquées
 - Le chronogramme estimatif de l'organisation et réalisation de la mission (voir également point 4 des présents TDR pour les étapes à prévoir) avec le nombre de jour de consultance
- **Une offre financière détaillée** toutes charges incluses, reprenant tous les frais liés à l'exécution de la mission. Sont notamment inclus et détaillés dans le prix :
 - Le nombre de jour total de consultance, et le tarif journalier par personne
 - les frais de déplacement nationaux et internationaux pour les visites terrain;
 - les frais d'assurance ;
 - la livraison des documents ou pièces liés à l'exécution des services ;
 - le coût de la documentation exigée par le présent cahier des charges ;
 - le stockage et la production de pièces liées à la bonne exécution du marché ;
 - tous droits, taxes ou impositions quelconques ;
 - tous les frais administratifs, tels que les frais de secrétariat, d'ouverture ou de clôture de dossier, d'archivage, de dactylographie, de télécopie, de correspondance, de mail, ...

L'offre est à prix global, ce qui signifie que le prix global est forfaitaire. A titre indicatif, le budget disponible pour le présent marché est de l'ordre de 10.000 € TVAC.

L'offre technique est évaluée à 80%, l'offre financière 20%.

10. PAIEMENT :

Les factures pourront être introduites et les paiements libérés comme suit :

- 10% à la signature du contrat
- 20 % du montant total après approbation par le pouvoir adjudicateur du rapport de démarrage (inclus note méthodologique) ;
- 40 % du montant total après approbation du rapport provisoire ;
- 30 % du montant total après la séance de restitution et l'approbation du rapport final.