

TERMES DE REFERENCE POUR L'EVALUATION « **AU FIL DE L'ACTION** » ET **FINALE** DU PROJET

« **TADAMON : Pour une solidarité pérenne et l'appui à la
relance des territoires affectés par le séisme** »

AVIS DE CONSULTANCE - ECHEANCE AU 06/08/25

Objet des termes de référence.

Ces termes de références ont pour objectif de sélectionner un bureau d'étude ou un.e consultant.e, afin d'accompagner Migrations & Développement dans la réalisation d'une évaluation "au fil de l'action" et d'une évaluation finale externe du projet TADAMON.

1. Présentation

Présentation du commanditaire

Migrations & Développement est une association franco-marocaine de droit français, créée en 1986 pour promouvoir le rôle des migrants dans le développement et la solidarité internationale. La reconnaissance des Autorités marocaines de l'apport de M&D lui a valu un Accord de siège avec le Gouvernement marocain en juin 1998.

L'association a structuré une méthode d'intervention entre la France où elle a son siège international et le Maroc, notamment dans la région Souss Massa, en opérant un passage progressif d'une organisation de développement, réalisant des projets avec les communautés de base et les divers partenaires locaux à une association d'appui au développement, en assurant la fonction d'animation et d'accompagnement des acteurs locaux, toujours sur la base d'un soutien aux initiatives issues des énergies locales et une approche multi-acteurs.

Aujourd'hui, M&D se positionne comme un acteur « catalyseur » afin de stimuler les dynamiques des acteurs du territoire et de contribuer au changement par l'innovation. Une attention particulière est apportée à certains groupes de population : les jeunes et les femmes, comme acteurs-clés du changement. Aussi, l'approche de M&D vise à mutualiser les capacités et compétences des acteurs locaux en s'associant à de nouveaux types de partenaires, de la société civile aux institutions publiques. M&D a structuré sa démarche dans sa stratégie 2020 – 2025, dont la vision globale est la suivante : « Accroître les choix des habitants : contribuer à créer un espace où la population dispose du choix de vivre et de travailler dans son territoire, de le quitter ou d'y revenir, en demeurant ouverte à l'Autre, notamment par l'implication des réseaux de diasporas qui en sont issus, et de la diaspora de cœur. »

Contexte du projet

Contexte du projet :

Un puissant séisme a frappé le Maroc le 8 septembre 2023, touchant notamment la Province de Taroudant. Cette dernière est bien connue par M&D, puisque l'association y mène des projets de développement depuis plus d'une trentaine d'années. Après avoir contribué à apporter une réponse aux besoins urgents dans les premières semaines après la catastrophe, M&D et ses partenaires agissent aujourd'hui sur la réponse aux enjeux à moyen et long terme dans le cadre du projet TADAMON.

Objectif général :

Contribuer à développer la résilience des populations des zones affectées par le séisme dans la province de Taroudant afin de réduire les impacts sur leurs conditions de vie en collaboration avec les acteurs locaux, nationaux et internationaux.

Objectifs spécifiques (OS) et résultats (R) :

OS1 : Renforcer les compétences des acteurs, notamment locaux, pour la coordination et la réhabilitation post-séisme.

R11 : 2 dispositifs de concertation et d'animation sont développés facilitant les interventions, ainsi que la mobilisation et la sensibilisation des sinistrés.

R12 : Les habitants sont sensibilisés sur des thématiques prioritaires identifiées à partir de diagnostics locaux.

OS2 : Appuyer les structures de santé et socio-éducatives dans la mise en place de réponse aux besoins en santé mentale, réadaptation physique, protection des enfants à risque et accompagnement socio-culturel ;

R21 : Les capacités des acteurs locaux et régionaux en santé mentale, soutien psychosocial, réadaptation physique et fonctionnelle et protection des enfants à risque sont renforcées

R22 : Les structures socio-éducatives ont mis en place des dispositifs de réponses aux besoins psychosociaux et socio-éducatifs des élèves.

OS3 : Redynamiser le potentiel économique des zones sinistrées.

R31 : Les exploitations agricoles familiales sont recapitalisées et disposent des facteurs de production et des services nécessaires à la relance d'activités agricoles à court, moyen et long terme.

R32 : Les familles sont formées et suivies dans la relance des activités agricoles et la connexion aux marchés ; les filières sont dynamisées.

R33 : Les Mâalems et les jeunes sont outillés pour la mise en œuvre d'activités rémunératrices dans le domaine de la construction résiliente.

Le projet est mis en œuvre dans la Province de Taroudant. Il bénéficie du soutien de plusieurs partenaires financiers, dont l'Agence Française de Développement (AFD), la Fondation de France ainsi que le COSIM Région Nouvelle Aquitaine. Le budget global du projet s'élève à 1 900 000 € pour deux ans de mise en œuvre.

Le projet TADAMON est exécuté par **Migrations & Développement en partenariat avec : l'association AMANE, Agrisud international / Fondation Norsys, Bibliothèques Sans Frontière et Humanité & Inclusion** depuis le 01/01/2024. La fin du projet est prévue pour le 31/12/2025. Cependant, une demande de prolongation du projet va être introduite en octobre pour une durée d'un an.

En plus de l'évaluation finale externe obligatoire, M&D souhaite également mener une **évaluation au fil de l'action, externe**. Compte tenu de : i) la **fin prochaine de l'intervention de certains partenaires** ; ii) de l'évolution de contexte et de l'approche de mise en œuvre de

l'action (**post-urgence, multithématique et avec 5 partenaires de mise en œuvre**) et pour ensuite iii) l'introduction d'une demande de prolongation du projet.

Description détaillée des missions

Les évaluations "**au fil de l'action**" et **finale** externes du projet TADAMON s'inscrivent dans les bonnes pratiques de suivi et d'évaluation de Migrations & développement en vue de s'assurer de la bonne conduite des actions de ses projets et apporter des ajustements nécessaires au niveau stratégique et opérationnelles. Conformément aux exigences de l'AFD, elle repose sur les principes directeurs définis par le Comité d'aide au développement de l'OCDE (CAD/OCDE).

Ces deux missions d'évaluation ont pour finalité d'analyser la mise en œuvre du projet, d'en apprécier les résultats obtenus jusqu'ici et d'en tirer les principaux enseignements. Plus spécifiquement, la première "**évaluation au fil de l'action**" a pour objectif d'accompagner le projet par la formulation de recommandations afin d'ajuster et d'adapter l'approche de mise en œuvre du projet. La mission **d'évaluation finale** consistera quant à elle à apprécier les réalisations et leurs effets en interrogeant la durabilité.

Mission 1 : évaluation au fil d'action.

L'évaluation au fil de l'action vise de manière transversale à :

- 1) Dresser un **état des lieux de l'avancement** du projet en mettant en exergue le niveau d'atteinte des résultats et objectifs et l'analyse des écarts.
- 2) Requestionner la **pertinence de la logique et la démarche de l'intervention** du projet TADAMON par rapport à l'évolution des besoins et le contexte d'intervention et proposer des **pistes pour la suite** du projet.
- 3) Identifier les **leçons apprises et les bonnes pratiques** au travers du projet : analyser et faire des propositions concernant la manière de les mettre en valeur.

L'évaluation permettra notamment d'apporter des éléments de réponse aux questions suivantes :

- 1) Etat des lieux de l'avancement :
 - Quels **résultats** ont été atteints à ce stade du projet ? Cette situation est-elle satisfaisante par rapport aux objectifs initiaux fixés ?
 - Comment ceux-ci sont appréciés et adoptés par les habitant.e.s ?
 - Quelles sont les **causes internes et externes des écarts**, comment ont-elles été prises en compte dans la mise en œuvre du projet ?
 - Quels sont les **premiers effets** du projet sur le territoire d'intervention du projet en lien avec les thématiques ?
 - Quels **effets inattendus** ont émergé depuis le démarrage du projet ?
- 2) Pertinence de la logique et démarche d'intervention et suite :

- Dans quelle mesure **la logique d'intervention et l'approche de mise en œuvre** du projet permet-elle l'atteinte des résultats ?
- Dans quelle mesure **l'approche multidimensionnelle** est-elle adaptée et fonctionne ?
- Quels **ajustements stratégiques et opérationnels** pourraient renforcer l'atteinte des objectifs ? et la participation active des femmes, des jeunes et autres populations vulnérables / marginalisés ?
- Quels **nouveaux axes, activités ou partenariats** pourraient être initiés si le projet était prolongé pour mieux répondre aux besoins actuels ?
- Quelles activités ou approches ont montré leur pertinence et leur efficacité et devraient être **poursuivies** ?
- Quels axes, activités, approches ou partenariats ne sont plus pertinents et devraient être **abandonnés** ?
- Quelle **durée de prolongation** serait la plus adaptée aux besoins identifiés ?

3) Leçons apprises et bonnes pratiques :

- Quelles ont été les **principales réussites** du projet jusqu'à présent ? Qu'est-ce qui les a rendues possibles ? Qui a été impliqué pour cela ?
- Quels ont été les **principaux défis ou échecs** et quelles leçons en tirer ?
- Quelles pratiques ou approches pourraient être **reproduites** ? Vers qui ?
- Quelles formes et canaux seraient les plus pertinents pour **partager les expériences et bonnes pratiques** ?

L'évaluation des projets doit également porter sur la prise en considération ou non des thématiques transversales (genre, biodiversité/climat, jeunesse).

A noter, un travail parallèle sera mené par un.e autre consultant.e sur l'évolution des comportements et des besoins au sein de la Province de Taroudant près de 2 ans après le séisme. Cette mission donnera lieu à un rapport d'analyse qui permettra de nourrir l'évaluation au fil de l'action.

Méthodologie

Le processus d'évaluation au fil de l'action sera piloté par Migrations & Développement, en tant que chef de fil du projet. Toutefois, il est demandé au / à la.e consultant.e d'associer étroitement les 5 autres principaux partenaires opérationnels du projet TADAMON, à travers des échanges réguliers tout au long de la mission, depuis la préparation de la note de cadrage jusqu'à la restitution. En particulier, un partage des constats et des éléments d'analyse devra se faire avant la rédaction du rapport final. La méthodologie devra adopter une approche prospective et d'apprentissage collectif.

Etape 1. Planification et méthodologie : Note méthodologique

- Définir la méthodologie de l'évaluation,
- Fixer un calendrier de mise en œuvre de l'évaluation,
- Lecture des documents du projet,
- Déterminer les variables à mesurer, les outils d'enquêtes proposés et les critères d'échantillonnage.

➔ **Livrable** : note méthodologique validée.

Etape 2. Enquête de terrain : Recueil de données

- Mener des entretiens individuels et collectifs avec les parties prenantes internes au projet.
- Mener des entretiens individuels et collectifs avec les acteurs et partenaires externes au projet, y compris des bénéficiaires.
- Analyse des données recueillies en fonction des objectifs énoncés.
- Analyse du diagnostic de l'évolution des besoins des habitant.e.s et des mutations sociales du territoire sinistré¹

➔ **Livrable** : Rapport préliminaire, comprenant des pistes argumentées pour la prolongation.

Etape 3. Réflexion collective et élargie sur les résultats et recommandations

- Animer un atelier de restitution et de réflexion sur les résultats de l'évaluation auprès de l'équipe projet TADAMON (M&D, partenaires opérationnels principaux, bailleurs) – 1 journée.
- Appui à la construction et à l'animation d'un séminaire de réflexion et d'évaluation élargie avec les parties prenantes concernées (OSC locales, Intervenants, institutions publique, professionnels, ...) – 1 journée

➔ **Livrable** : Comptes-rendus des ateliers de réflexion collective, incluant des pistes d'action, suggestions et recommandations.

Cet atelier permettra au/à la consultant.e de revoir le rapport et de le finaliser en fonction des résultats de la réflexion collective menée.

Etape 4. Rédaction du rapport final et restitution finale

- Rédiger le rapport final détaillé comprenant les résultats, les analyses et les recommandations concrètes concernant une éventuelle suite au projet TADAMON
- Restitution finale – aux bailleurs et aux partenaires de mise en œuvre du projet

➔ **Livrable** : Rapport final comprenant une synthèse (5 pages) des recommandations et des pistes argumentées pour la prolongation.

Livrables

4 livrables sont attendus :

¹ Un travail parallèle sera mené par un.e autre consultant.e sur l'évolution des comportements et besoins des habitant.e.s près de 2 ans après le séisme. Cette mission donnera lieu à un rapport d'analyse qui permettra de nourrir l'évaluation au fil de l'action

Livrable 1 : Note méthodologique détaillée, en français, à produire après la réunion de cadrage avec l'équipe projet et sur la base de l'étude bibliographique. Cette note précisera la démarche, outils mobilisés et le planning de mise en œuvre de l'évaluation.

Livrable 2 : Rapport préliminaire de l'évaluation en français, pour révision (max 20 pages)

Livrable 3 : Comptes-rendus des ateliers de réflexion collective (max 10 pages)

Livrable 4 : Rapport final (max 30 pages) comprenant une synthèse (5 pages) en français incluant les recommandations et des pistes argumentées pour la prolongation

Chaque livrable devra être validé par le commanditaire de la mission.

Restitution

La restitution aura lieu en 2 temps :

Restitution intermédiaire en présentiel dans le cadre de 2 ateliers de réflexion (2 x 1 jour) – 1 avec les partenaires et les équipes du projet, 1 élargi avec les acteurs du territoire

Restitution finale à distance – aux bailleurs et aux partenaires de mise en œuvre du projet

Durée de la mission

La mission sera réalisée entre août et octobre

Publication des TdR	24/07
Clôture de l'appel d'offre	06/08
Comité de sélection : sélection de consultant.e	11/08
Réunion de cadrage	13/08
Lancement de la mission (biblio)	14/08
Note méthodologique	25/08
Validation de la note méthodo	29/08
Collecte de données	29/08 – 15/09
Rapport provisoire	27/09
Ateliers de réflexion collective	Fin septembre
Rapport final (vf)	15/10
Restitution finale	17/10

Mission 2 : évaluation finale

L'évaluation finale visera de manière transversale à :

- Mesurer le **degré d'atteinte des objectifs et indicateurs fixés**.
- Evaluer l'**implication, la satisfaction et l'engagement des parties prenantes**.
- Analyser les relations partenariales et le renforcement de capacités des acteurs locaux.
- Analyser les **effets du projet** sur le territoire et les acteurs qui le compose.
- Identifier les **leçons apprises et les bonnes pratiques** au travers du projet : analyser et faire des propositions concernant la manière de les mettre en valeur.
- **Nourrir les réflexions stratégiques de M&D pour poursuivre et/ou pérenniser** les effets positifs du projet.

L'évaluation finale permettra d'apporter des éléments de réponse à des questions évaluatives qui seront définies par Migrations & Développement avant le début de la seconde mission en fonction de l'évolution de l'intervention.

L'évaluation des projets doit également porter sur la prise en considération ou non des thématiques transversales (genre, biodiversité/climat, jeunesse).

Méthodologie

Le processus d'évaluation sera piloté par Migrations & Développement.

Etape 1. Planification et méthodologie : Note méthodologique

- Définir la méthodologie de l'évaluation,
 - Fixer un calendrier de mise en œuvre de l'évaluation,
 - Lecture des documents du projet,
 - Déterminer les variables à mesurer, les outils d'enquêtes proposés et les critères d'échantillonnage.
- ➔ **Livrable** : note méthodologique validée.

Etape 2. Enquête de terrain : Recueil de données

- Mener des entretiens individuels et collectifs avec les parties prenantes internes au projet.
 - Mener des entretiens individuels et collectifs avec les acteurs et partenaires externes au projet, y compris des bénéficiaires.
 - Analyse des données recueillies en fonction des objectifs énoncés.
- ➔ **Livrable** : Rapport des entretiens réalisés

Etape 3. Rédaction du rapport final et restitution finale

- Rédiger le rapport final détaillé comprenant les résultats, les analyses et les recommandations concrètes concernant une éventuelle suite au projet TADAMON
- Restitution finale – aux bailleurs et aux partenaires de mise en œuvre du projet

- ➔ **Livrable** : Rapport final comprenant une synthèse (5 pages) des recommandations et orientations stratégiques notamment pour poursuivre et pérenniser et/ou répliquer les effets du projet

Livrables

3 livrables sont attendus :

Livrable 1 : Note méthodologique détaillée, en français, à produire après la réunion de cadrage avec l'équipe projet et sur la base de l'étude bibliographique. Cette note précisera la démarche, outils mobilisés et le planning de mise en œuvre de l'évaluation et le budget détaillé.

Livrable 2 : Rapport préliminaire de l'évaluation en français, pour révision (max 20 pages)

Livrable 3 : Rapport final (max 30 pages) comprenant une synthèse (5 pages) en français incluant les recommandations et orientations stratégiques.

Chaque livrable devra être validé par le commanditaire de la mission.

Restitution

Restitution finale en présentiel, aux bailleurs, équipes M&D et aux partenaires du projet

Durée et lieu de la mission

La mission sera réalisée entre début septembre et fin novembre 2026. Le calendrier précis sera à coconstruire 1 mois avant le début de la mission. Ces dates peuvent être légèrement modifiées en fonction de l'évolution du projet.

2. Cadrage des missions

Documents ressources

Pour mener à bien ces missions, les consultant.e.s recevront :

- NIONG
- [Guide méthodologique de l'AFD](#)
- Rapports d'avancements des partenaires
- Diagnostics réalisés
- Comptes-rendus des Comités de Pilotage du projet TADAMON
- Productions réalisées dans le cadre du projet : guides, fiches, outils
- Les supports des formations
- Outil de suivi-évaluation du projet
- Conventions partenaires
- Plan de COMM – production de connaissances
- Budget
- Rapport d'analyse et d'état des besoins des habitant.e.s du territoire sinistré

Enveloppe disponible

L'enveloppe budgétaire disponible est de 30 000 € TTC incluant les honoraires, les frais de déplacements, les imprévus et la TVA. Toutefois, si le prestataire retenu est une entité enregistrée au Maroc, le règlement de la prestation se fera en dirhams marocains (MAD), conformément à la législation marocaine en vigueur. Dans ce cas, les candidats marocains sont invités à présenter leur offre financière en dirhams, afin de faciliter le traitement administratif et comptable, et d'éviter les frais de change.

Le prix sera réglé selon l'échéancier suivant :

Mission 1 (15 000 €) – Evaluation au fil de l'action :

1^{ère} tranche : 30% à la signature du contrat de prestation de service

2^{ème} tranche : 30% à la validation de la note méthodologique et du rapport provisoire de l'évaluation au fil de l'action

3^{ème} tranche : 40% à la validation du rapport final de l'évaluation au fil de l'action

Mission 2 (15 000 €) – Evaluation finale :

1^{ère} tranche : 30% à la validation de la note méthodologique, du budget et du calendrier détaillés de la 2^{ème} mission

2^{ème} tranche : 30 % à la réception du rapport des entretiens réalisés

3^{ème} tranche : 40% à la validation du rapport final de l'évaluation finale

NB : Migrations & Développement se réserve le droit de résilier le contrat de manière anticipée, si les résultats ou le déroulement de la mission ne répondent pas aux exigences définies.

Supervision des missions

Les évaluations seront suivies par un comité composé du directeur des opérations, de la coordinatrice du projet, du chargé de mobilisation communautaire et du pôle Apprentissage, Capitalisation, Essaimage.

3. Soumission et évaluation des offres

Qualifications et compétences requises

Expérience en :

- Evaluation de projets ou programmes de développement
- Conduite d'évaluations intermédiaires, au fil de l'action et/ou finales
- Evaluation basée sur le cadre logique, les indicateurs de performance et l'analyse des effets
- Réalisation de missions similaires dans des contextes comparables
- Maîtrise des méthodologies innovantes d'évaluation qualitatives et quantitatives
- Mise en œuvre d'approches participatives et orientées résultats
- Expérience souhaitée en contexte post catastrophe naturelle
- Excellentes compétences orales et écrites en français
- La maîtrise du Darija et/ou du tamazight est un plus

Dossier de candidature

Les dossiers, à déposer en français, seront constitués de :

- **Une offre technique :**
 - Note de compréhension des termes de référence et une présentation globale des méthodologies utilisées au niveau des 2 missions.
 - Une présentation détaillée des méthodologies utilisées concernant la 1^{ère} mission (évaluation au fil de l'action).
 - La constitution de l'équipe, la répartition des responsabilités entre ses membres et les CV associés.
 - Le calendrier prévisionnel de la 1^{ère} mission (évaluation au fil de l'action).
- **Une offre financière** comprenant le budget global en euros (hors taxe et toutes taxes comprises) – pour les 2 missions
 - Les prix détaillés pour la première mission (honoraires consultance, transport si applicable...)
- **Annexes :**
 - RIB de la structure
 - Preuve d'enregistrement légal : Attestation SIREN pour les structures Françaises, attestation ICE/IF pour les structures Marocaines.

Il est demandé aux consultant.es de faire une **proposition budgétaire détaillée TTC** (si applicable, incluant TVA), en tenant compte de ces éléments et en intégrant la répartition proposée du nombre de jours travaillées aux différentes phases de l'évaluation, en lien avec la méthodologie proposée.

Modalités d'évaluation

Les offres seront évaluées par le comité de suivi, selon les critères suivants :

- Qualité de l'offre technique : 40 %
- Cohérence de l'offre financière : 30 %
- Expérience et complémentarité de l'équipe proposée : 30 %

Dépôt des dossiers de candidature

Les dossiers sont à transmettre en français avant le 06/08/2025, à l'adresse : prestation@migdev.org sous l'objet "TADAMON – Evaluation".

Tout dossier incomplet ne sera pas traité.