

Termes de référence

DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

**Optimiser l'organisation interne de Migrations & Développement
afin de poursuivre sa vision dans un contexte volatil**

AVIS DE CONSULTANCE - ECHEANCE AU 13/11/2025

1. Présentation de l'association et du contexte

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 pour objet de réaliser des missions d'intérêt général à caractère principalement solidaire, socio-économique et notamment la promotion de l'engagement des jeunes dans le bassin méditerranéen. Elle ambitionne de regrouper en France ou hors de France, toute personne physique ou morale intéressée pour organiser ou participer à des actions solidaire et d'appui au développement, permettant, entre autres objectifs de soutenir les personnes dans le besoin, d'assurer des actions de formation et d'insertion sociale, et de mettre en valeur la dynamique de la migration comme force de développement dans les deux rives de la Méditerranée. L'association est également engagée dans la protection de l'environnement, la régénération des ressources naturelles et hydriques et soutient le développement de l'agroécologie.

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 40 ans, elle a opéré un passage progressif d'une organisation de développement, réalisant des projets répondant aux besoins de base du territoire à une association d'appui au développement, en soutien aux actions portées et/ou co-portées avec les acteurs territoriaux. Les projets se sont diversifiés, impliquant la diaspora issue de ses territoires de travail ainsi que la « diaspora de cœur », solidaire de ces territoires sans en être issue. 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. »

M&D accompagne les territoires et acteurs locaux sur trois axes au Maroc :

- (i) L'adoption de **systèmes d'activités agropastoraux durables, respectueux de**

- l'environnement**, résilients aux changements climatiques et garants d'une gestion pérenne des ressources naturelles
- (ii) La mise en place d'une **gouvernance** inclusive au sein des collectivités territoriales, au service de **l'animation territoriale et de l'égalité**,
 - (iii) Le **développement économique local**, en faveur de l'autonomisation socio-économique des jeunes et des femmes,

En France et au Maroc, M&D travaille également sur :

- (iv) La **mobilité et les solidarités**, en appuyant des initiatives citoyennes portées sur les deux rives de la Méditerranée et en valorisant les migrations comme facteur de développement et de rapprochement entre les peuples.

M&D partage ses expériences et apprentissages à l'extérieur avec l'appui, en son sein, du pôle **Apprentissages, Capitalisation et Essaimage (ACE)**.

L'association est dirigée par un Conseil d'Administration (CA), appuyé par (i) des Commissions thématiques et fonctionnelles mixtes (CA/salarié.es) : audit-Finance, RH, hydrauliques... et (ii) un Comité de direction paritaire. Les comptes annuels de l'association sont audités et certifiés par un cabinet d'audit qui présente son rapport annuellement à l'Assemblée générale ordinaire. M&D s'est dotée récemment de chartes internes accessibles sur son site : Charte des valeurs, Protection contre l'exploitation, le harcèlement et les abus sexuels, Charte de déontologie antifraude et anticorruption.

Description des enjeux

Migrations & Développement a connu de rapides évolutions en termes d'effectifs (environ 50 salarié.e.s aujourd'hui), du nombre de projets, de budgets et de géographies d'intervention. Cette évolution rapide soulève aujourd'hui plusieurs défis d'ordre organisationnel. Le fonctionnement de l'association s'est organisé autour d'une équipe de petite taille. Le manuel des procédures et les démarches mises en place nécessitent à présent d'être revus, au vu des évolutions précitées. Le besoin se fait sentir de formaliser davantage ces échanges et de les organiser à différents niveaux, avec l'enjeu de conserver la traditionnelle proximité. La transition collective initiée mérite d'être soutenue, afin d'éviter que les échanges et la coordination s'espacent, la circulation de l'information devienne de plus en plus lourde et le suivi des procédures laborieux. L'enjeu de la transition est double = formaliser et garantir l'appropriation de ces démarches par toute l'équipe tout en consolidant la collaboration horizontale et transversale

Plusieurs risques doivent être pris en compte dans cette transition :

- Complexité de la formalisation dans le bassin méditerranéen, où l'importance de l'oral est variable
- Difficulté à mener une transition dans une société elle-même en transition (ex : rigueur comptable / difficulté d'avoir des factures)
- Distanciation : comment maintenir des liens personnels forts, tandis que l'évolution de la taille de M&D impose de mettre en place des procédures codifiées et écrites, qui feront probablement évoluer les relations interpersonnelles orales vers des relations plus formalisées ?

Compte-tenu de ces enjeux, il est attendu de ce travail d'accompagnement une très forte dimension participative tout au long du diagnostic organisationnel, afin de recueillir au fil de l'eau des avis divers et variés, de la part de toutes les parties prenantes.

Dans le cadre de ce chantier de réorganisation interne, M&D a déjà entamé une transition de son mode de fonctionnement interne, afin qu'il réponde à ses nouvelles ambitions : fluidifier la communication, faciliter les échanges au sein d'une équipe de plus en plus nombreuse et répartie sur 5 sites. Plusieurs changements ont déjà été implantés pour adresser cet enjeu : création d'un comité de direction intégrant la fonction DRH, d'une commission RH, élaboration de grilles de métiers et de salaires, cartographie des compétences internes, mise en œuvre d'un plan de formations annuel. Des questions majeures se posent :

- Comment poursuivre cet effort de formalisation ?
- Comment clarifier le process qui permettra de réussir cette transition et d'atteindre un changement d'organisation interne ?
- Comment formaliser le fonctionnement actuel et répondre aux exigences croissantes des bailleurs (complexification des procédures, ...), sans perdre nos principes de proximité, d'accompagnement et la culture de l'oralité ?

Un état des lieux interne a été conduit en 2024 qui fait apparaître : (i) un enjeu d'adaptation de l'état d'esprit historique de l'association, très collaboratif : à maintenir malgré le passage d'une petite équipe à une équipe plus élargie , (ii) un besoin de renforcer le management intermédiaire en développant la confiance et la responsabilité (droit à l'erreur...) et (iii) un point de vigilance sur la coopération entre projets afin de faire comprendre le projet associatif, qui est plus que la somme des projets-bailleurs.

2. Objet de la mission

Ces Termes de Références ont pour objectif de sélectionner un Bureau d'Études/Consultant.e, afin d'accompagner Migrations & Développement dans la réalisation d'un diagnostic organisationnel interne.

L'objectif général est **d'adapter l'organisation interne de M&D d'ici l'horizon 2027 aux évolutions** de son échelle d'intervention, en contexte volatil. D'ici fin 2026, **M&D souhaite mettre en œuvre un nouveau schéma organisationnel, basé sur les recommandations organisationnelles qui émaneront de manière participative du présent diagnostic**, afin d'adapter son fonctionnement interne (organisation, procédures, etc.) et de répondre à ses ambitions pour 2026-2030.

Deux principaux résultats sont attendus :

1. Une analyse du schéma de fonctionnement actuel et la mise en débat de ces analyses en interne.
2. L'élaboration participative et l'appropriation d'une feuille de route facilitant la mise en place du scénario retenu

Afin de relever les défis organisationnels & structurels, M&D souhaite interroger son organisation interne et sa capacité à répondre à la mission qu'elle s'est donnée, dans le contexte volatil actuel. Les présents termes de référence décrivent les enjeux et modalités souhaités par M&D, pour l'accompagner dans cette dynamique de transition. Le diagnostic organisationnel ainsi souhaité portera sur trois axes :

1. **Fonctionnement** : organisation du travail par pôle, interpoles, lien avec des services transversaux et des fonctions supports (SERA & capitalisation, COMM, administration – comptabilité - finance), ainsi que les relations entre bénévoles et salariés (avec, sur ce point, l'existence de la Charte des bénévoles).
 - *Cette organisation est-elle pertinente et efficace pour appuyer la mise en œuvre des axes stratégiques de M&D ? Sinon, comment l'améliorer ?*
 - *Comment l'expérience des bénévoles est-elle valorisée ?*
2. **RH / Capacités internes de M&D** : étudier la composition des équipes, les intitulés des postes, les liens fonctionnels et hiérarchiques, la répartition de la charge de travail et l'organisation managérielle actuelle
 - *L'organisation actuelle permet-elle d'accompagner les évolutions en cours (notamment financiers et liés à l'échelle d'intervention) ?*
 - *La répartition des responsabilités pour la recherche des financements est-elle claire et pertinente ?*
3. **Procédures de gestion administrative et financière** : recensement des procédures existantes, degré d'appropriation et points d'attention.
 - *Comment améliorer les processus d'appropriation de ces procédures ?*
 - *Des procédures supplémentaires seraient-elles à ajouter (chartes, politiques concernant l'environnement, le genre, protection des données, sécurité, (RGPD, RECO) etc.) ?*

[Il n'est pas attendu de la consultance de réaliser ces nouveaux documents mais d'identifier ceux qu'ils seraient nécessaires d'ajouter / de mettre à jour]

Ces trois enjeux seront étudiés afin de produire des analyses rétrospectives, ainsi que des recommandations prospectives. Les recommandations seront réinvesties sous forme d'orientations dans sa nouvelle stratégie quinquennale (2026 – 2030). Ce diagnostic permettra à M&D de bénéficier d'un regard externe sur cette dynamise de transition, déjà à l'œuvre.

La mise en œuvre de ce projet de renforcement permettra d'améliorer durablement les capacités internes de l'organisation en professionnalisant ses pratiques, en clarifiant les rôles et responsabilités, et en consolidant les outils de pilotage et de gestion des ressources humaines. Le manuel de procédures actuel sera actualisé, afin de répondre aux besoins spécifiques de l'organisation et de s'outiller d'un système SIRH renforcé, permettant une gestion intégrée et efficiente des ressources humaines, des absences, des feuilles de temps et des ordres de mission. Le projet favorisera aussi la création de nouveaux postes clés, tels que le contrôle de gestion ou le suivi qualité, nécessaires pour accompagner la montée en compétence et structurer les fonctions transversales.

En impliquant directement les équipes tout au long du processus, il encouragera une réelle appropriation de l'expertise externe, notamment à travers des formations ciblées et du coaching opérationnel, favorisant le transfert de compétences. Sans ce projet, les dysfonctionnements identifiés lors du diagnostic risqueraient de se maintenir, limitant l'efficacité des actions, la motivation des équipes et la capacité de l'organisation à répondre aux exigences des partenaires. Pour assurer la pérennité des effets, l'organisation mobilisera des ressources internes (salariés et bénévoles), intégrera les nouveaux outils dans son fonctionnement quotidien, et instaurera une dynamique continue d'amélioration. Ce projet est donc porteur d'un changement structurel et culturel qui renforcera à long terme la performance, la transparence et l'autonomie de l'organisation.

3. Durée de la mission et modalités financières

Le diagnostic sera réalisé **entre le 20/11/2025 et le 31/05/2026**, pendant lesquels il est envisagé 25 à 30 jours de consultance.

La collecte de données se fera en France en janvier 2026 et au Maroc en février 2026.

L'enveloppe budgétaire disponible est de **24 500 € TTC** incluant les honoraires, les frais de déplacements, les imprévus et la TVA.

Un rendez-vous de bilan tripartite (consultance / MD / FRIO) sera organisé en fin de mission, trois mois après la fin de la clôture de l'accompagnement

4. Modalités d'intervention

Supervision de la mission

Les avancées du diagnostic seront suivies par un comité de pilotage composé de

- Une personne membre du CA et de la commission thématique RH
- Directeur des opérations
- Directrice des ressources humaines
- Un.e ou deux représentant.e.s du CSE
- Chargée de partenariats, capitalisation, essaimage

La composition de ce comité permettra le partage de ces réflexions auprès des différentes instances et fonctions transversales représentées : le CA, le comité de direction, le CSE et le pôle SERA & capitalisation. D'autres collègues pourraient être occasionnellement sollicités afin de prendre part à ces comités de pilotage et d'approfondir certains sujets (procédures, thématiques, etc.).

Ce comité de pilotage se réunira tous les mois et sera notamment mobilisé pour sélectionner l'équipe de consultance, valider la méthodologie, confirmer le programme de la collecte d'info au Maroc et en France, participer à l'analyse des données au fil de l'eau, collaborer pour l'élaboration des scénarii et de la feuille de route, prendre part à la restitution finale.

A la fin de la mission de consultance, ce comité sera chargé de capitaliser sur la démarche d'adaptation suivi et d'assurer l'appropriation du diagnostic et de ces recommandations par les équipes – juillet.

Le comité de direction, au sein duquel se situe la direction des ressources, sera chargé de la mise en œuvre de la feuille de route et la mise en forme des procédures. Le manuel actualisé constituera une annexe à la feuille de route et un document de référence pour toute l'équipe.

Méthodologie

L'offre technique proposée devra notamment inclure une dimension participative et un suivi orienté changement. En effet, une grande partie du travail de la consultance portera sur la mise en débat des analyses issues du diagnostic initial, afin de conduire à l'élaboration collective d'un plan d'action et à son appropriation, pour faciliter sa mise en œuvre au-delà de l'accompagnement.

Un point d'attention sera porté sur les questions de genre et de jeunesse.

Etape 1. Planification et méthodologie

- Etudier les ressources disponibles (organigramme, fiches de poste, stratégies internes, chartes, politiques concernant l'environnement, le genre, protection des données, sécurité, (CNDP, RGPD, RECO), documents d'évaluations et capitalisation, ...)
- Etudier les évolutions de l'environnement de M&D pouvant influencer la mise en œuvre de ses activités / son organisation interne.
- Définir la méthodologie de l'étude ;
- Fixer un calendrier de mise en œuvre de l'étude.
- Déterminer l'échantillon et les indicateurs à mesurer afin d'analyser les différents angles

⇒ **Livable 1** : Note méthodologique pour conduire l'accompagnement, incluant les outils de collecte de données et un calendrier de mise en œuvre ajusté, faisant apparaître les temps de coordination avec le comité de suivi.

Etape 2. Diagnostic

- Elaborer les outils et méthodes de collecte de données (questionnaires, focus group, entretiens individuels, etc.) ;
- Collecte de données auprès des parties prenantes
- Analyse des données en fonction des objectifs énoncés
- Analyse des procédures internes de M&D
- Restitution interne du diagnostic (présenter les résultats + formuler des hypothèses pour la suite de l'accompagnement)

⇒ **Livable 2** : Support de présentation des analyses du diagnostic
La présentation fera ressortir des recommandations issues des analyses menées, qui permettront ensuite de mettre à jour le manuel de procédures global, qui existe déjà chez M&D.

Etape 3. Projection

- Elaboration participative d'une feuille de route provisoire (2 ou 3 scénarii organisationnels en lien avec le contexte actuel autour des migrations & de l'APD), sur la base des analyses rétrospectives détaillant les étapes du diagnostic et ses résultats sous plusieurs angles : RH, fonctionnement, procédures et chartes.
- Atelier collectif : débat sur les scénarii proposés et la feuille de route proposée
- Validation par le CA

⇒ **Livable 3** : 1 feuille de route présentant les mesures prioritaires, d'un point de vue opérationnel comme stratégique. Celles-ci seront hiérarchisées et analysées sur plusieurs angles (organisation du travail, fonctionnement interne, mise en place & appropriation des procédures administratives et financières). La feuille de route fournira également **1 plan d'action propre à chaque pôle**, élaboré collectivement → sa mise en œuvre sera assurée par la personne responsable du pôle / de la fonction transversale.

NB : Il est à noter que ces activités constituent un cadre de travail indicatif qui ne détermine pas à l'avance la méthodologie d'intervention. La méthodologie détaillée et les modalités opérationnelles seront coconstruites et affinées avec la consultance retenue en début de mission.

5. Profil de la consultance

Idéalement, le diagnostic organisationnel sera réalisé par un binôme de consultant.e.s, avec un.e consultant.e basée en France et un.e au Maroc, pour un accompagnement principalement situé au Maroc.

Expertise recherchée :

- Bonne connaissance et maîtrise de la gestion des ressources humaines, finances et des procédures
- Bonne connaissance du contexte marocain
- Compétences et expériences significatives en diagnostics organisationnels, accompagnement et structuration d'ONG internationales
- Connaissance des enjeux de coopération internationale et du secteur du développement
- Compréhension du contexte nord/sud de M&D, dans lequel des règles du nord ne pourraient être calquées sans adaptation.

NB : les personnes ayant été bénévoles ou salariées de M&D au cours des 3 dernières années ne peuvent pas répondre à l'AO.

6. Calendrier de réalisation de l'action

Réalisations	Echéance
Lancement des tdr	23/10/25
Clôture	13/11/25
Entretiens de sélection	19/11/25
Lancement de la mission	21/11/25
Livrable 1 - Validation de la note méthodo	5/12/25
Entretiens avec les parties prenantes en France	Janvier 2026
Entretiens avec les parties prenantes au Maroc	Début février 2026
Livrable 2 - Présentation résultats diagnostic et rapport d'analyse	Février 2026
Feuille de route provisoire & scénarii	Mars 2026
Atelier collectif d'appropriation	Avril 2026
Livrable 3 - Réception de la feuille de route finale	Mai 2026
RDV de bilan tripartite	Août 2026

7. Modalités de remise des propositions

Les dossiers seront constitués d'une offre technique, d'une offre financière, des CV des consultant.es.

L'offre technique devra contenir un chronogramme détaillé.

L'offre financière devra être en TTC (€) et contenir un détail du budget par consultant.e/jour, par phase et par type de dépenses. Le montant de la TVA devra être indiqué.

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 la mission, en lien avec la méthodologie proposée.

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

- Qualité de l'offre technique

- Cohérence de l'offre financière
- Expérience et complémentarité de l'équipe proposée

Les offres sont à transmettre d'ici le 13/11/2025 à l'adresse prestation@migdev.org