

### TERMES DE REFERENCE

**EVALUATION FINALE DU PROJET FINANCIÉ PAR LA MAIRIE DE BARCELONE ET EN PARTENARIAT AVEC XARXA CONSUM SOLIDARI (XCS):**

**« PROMOUVOIR DES ACTIONS D'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (ESS)  
POUR FAVORISER L'AUTONOMIE FINANCIERE ET SOCIALE DES FEMMES  
VULNERABLES DE TANGER, MAROC »**

Tanger, Décembre 2025

## Introduction

Crée en 2006 à Tanger, 100% Mamans est une association de droit marocain, dont la mission est de défendre et promouvoir la dignité, la citoyenneté et le plein exercice des droits humains des mères célibataires et de leurs enfants. A travers un accueil d'urgence et un accompagnement social, sanitaire, juridique et professionnel, l'association mène des actions d'appui psycho-social des femmes en situation de vulnérabilité, d'accompagnement vers l'insertion professionnelle durable, de prévention des grossesses non désirées et des infections sexuellement transmissibles, et de défense des droits des femmes vulnérables par le plaidoyer.

L'ONG catalane Xarxa de Consum Solidari (XCS) exécute projets et programmes au Maroc depuis 2022 dans le cadre de l'amélioration de la justice de genre ainsi que l'amélioration de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), afin de favoriser l'autonomisation socioéconomique des femmes vulnérables à Tanger, Maroc.

L'année 2024, XCS s'est bénéficiée d'un financement de la mairie de Barcelone pour exécuter le projet « **Promouvoir des actions d'économie sociales et solidaires (ESS) pour favoriser l'autonomie financière et sociale des femmes vulnérables de Tanger, Maroc** » en consortium avec La Xixa Teatre, et l'association 100% Mamans, comme partenaire local.

Dans ce cadre, nous recherchons un cabinet ou une équipe de consultants pour réaliser l'évaluation finale de ce projet, mis en œuvre du 15/12/2024 au 31/01/2026.

Cette évaluation finale vise à renseigner et à analyser les indicateurs du projet (notamment ceux de l'efficacité, l'impact et la durabilité), à formuler des recommandations pour faciliter l'atteinte des objectifs visés, et à proposer des recommandations pour les prochains projets prévus dans le cadre de ce partenariat.

## Objet de l'évaluation

Avec l'évaluation, XCS, La Xixa, 100% Mamans et la mairie de Barcelone souhaitent avoir des résultats d'apprentissage, ainsi comme les difficultés et les bonnes pratiques, avec la volonté de les intégrer dans la gestion d'autres interventions futures, surtout au Maroc.

L'objectif général : Contribuer à l'amélioration de la justice de genre ainsi que l'amélioration des ESS afin de favoriser l'autonomisation socioéconomique des femmes vulnérables sur la ville de Tanger.

Concrètement, l'évaluation veut se centrer dans l'analyse des impacts générés à travers trois (3) résultats du projet :

**R1. Augmenter les capacités personnelles et techniques des femmes vulnérables**

**R2. Favoriser une insertion socio-professionnel digne et durable des femmes vulnérables**

**R3. Mettre en œuvre des actions de sensibilisation et de plaidoyer politique pour garantir la durabilité du projet.**

Le travail d'évaluation comprendra les volets ci-dessous :

### 1. Etablissement d'un bilan global du projet évalué

Le consultant devra établir un bilan global et objectif des actions du projet depuis son démarrage. Cette étape doit lui permettre de disposer d'une connaissance précise et détaillée du projet, de son évolution et de son contexte. A cet effet, il devra notamment :

- **Rassembler et consulter toutes les informations et tous les documents relatifs** au projet évalué, et étudier le cadre logique de l'intervention (finalité, objectifs spécifiques, réalisations, indicateurs de suivi et hypothèses critiques) de manière à en acquérir une bonne connaissance. Les documents à consulter seront disponibles auprès de l'association

100% Mamans.

- **Conduire des entretiens** avec les personnes impliquées ou ayant été impliquées dans la conception, la gestion et la supervision du projet, ainsi que dans la mise en œuvre des activités.
- **Recueillir les témoignages** des personnes et structures locales ayant contribué à la réalisation du projet.
- **Recueillir les témoignages** des personnes ayant bénéficié du projet (bénéficiaires et professionnels de l'insertion).

## 2. Conduite d'une analyse évaluative

A partir des constats et des informations disponibles, le consultant devra répondre aux questions évaluatives suivantes :

- Quels ont été les apports de l'association 100% Mamans dans le cadre de la réalisation du projet ?
- En quoi les capacités organisationnelles, opérationnelles et institutionnelles des partenaires locaux ont-elles été renforcées à travers la mise en œuvre du projet évalué ? En quoi l'association a contribué à ce renforcement ?
- La stratégie et les dispositifs mis en place permettent-ils une autonomisation et une insertion économique durable de la population cible ?

L'évaluateur devra par ailleurs axer ses recommandations dans la perspective de la mise en œuvre d'un nouveau projet sur la période 2025-2026, et en complémentarité avec les actions menées par XCS.

### ○ Pertinence

La pertinence examine le bien-fondé de l'action conduite au regard des objectifs et des enjeux déterminés au départ. A ce titre, le consultant examinera la correspondance et la cohérence du projet avec :

- Les besoins et attentes des bénéficiaires ;
- Les orientations nationales, notamment les initiatives étatiques en faveur de l'insertion socio-professionnelle au Maroc ;

Cette analyse sera complétée par une appréciation de :

- La cohérence interne du projet (concordance des divers moyens et instruments mobilisés pour concourir à la réalisation des objectifs) ;
- La cohérence externe du projet (concordance avec les actions entreprises par les autres acteurs de l'insertion socio-professionnelle au Maroc, les bailleurs de fonds bilatéraux ou multilatéraux, les autorités marocaines).

### ○ Efficacité

L'efficacité apprécie le degré de réalisation des objectifs du projet, ainsi que ses éventuels effets non attendus (effets positifs ou négatifs). Elle comprend :

- Une comparaison des résultats attendus et des résultats effectifs du projet ;
- Une analyse des écarts constatés ;
- Une analyse des révisions ou abandons de certaines activités ou indicateurs du projet.

### ○ Efficience

L'efficience étudie la relation entre les moyens mis en œuvre et leurs coûts, d'une part, et les réalisations financées, d'autre part. L'évaluation conduite par le consultant doit permettre :

- D'apprécier si les ressources nécessaires ont bien été mises en place, en temps voulu et au moindre coût ;
- D'analyser les éventuels retards et dépassements constatés.

### ○ Viabilité / durabilité

Le consultant examinera si l'atteinte des objectifs et les résultats et impacts obtenus sont de nature à se maintenir, voire à s'amplifier, dans la durée, et si oui à quelles conditions. Il différenciera la viabilité technique, financière et institutionnelle.

### ○ Impact

L'impact juge les retombées de l'action. Le consultant analysera ici principalement les effets immédiats sur les acteurs concernés, et notamment les bénéficiaires finaux, qui peuvent être raisonnablement attribués en partie ou en totalité à l'action évaluée. Il appréciera, le cas échéant, les perspectives d'effets de plus long terme. Si possible, l'analyse portera sur des indicateurs traduisant des résultats quantifiables (qualitatifs et quantitatifs). Le consultant traitera pour cela l'information pertinente issue des systèmes statistiques existants et du dispositif de suivi du projet (informations à recueillir auprès des partenaires locaux). Cette analyse sera complétée, le cas échéant, par une appréciation qualitative des impacts dans certains domaines tels que les impacts institutionnels ou environnementaux par exemple.

## Délimitation de l'évaluation

L'évaluation comprendra toute la durée d'exécution des activités des 3 résultats du projet, depuis le 15 Décembre 2024 jusqu'au 31 Janvier 2026.

La zone d'intervention est la ville de Tanger au Maroc.

La thématique est **ESS, l'équité de genre et les droits des femmes.**

## Démarche méthodologique

L'approche se veut participative avec des consultations collectives et individuelles. Pour ce faire, l'évaluation s'appuiera sur :

- La documentation disponible auprès de l'association ;
- Des entretiens avec l'équipe projet ;
- Des entretiens avec les bénéficiaires ;
- Une immersion sur l'ensemble des dispositifs (PPS et DFI) pour parvenir à une compréhension globale du projet.

Le consultant devra présenter dans sa proposition technique la méthodologie envisagée ainsi que les techniques et outils de recueil et d'analyse des données.

## Calendrier prévisionnel

**17 janvier 2026** : date limite de réception des candidatures

**Avant le 31 janvier 2026** : Entretiens et sélection du(des) prestataire(s).

**Avant le 15 février 2026** : Réunion de cadrage et production d'un document de programmation des activités d'évaluation.

**Du 16 février au 15 mars 2026 :** Réalisation de l'étude, enquête sur le terrain et entretiens avec les différentes parties prenantes et bénéficiaires.

**Avant le 24 mars 2026 :** Remise du rapport provisoire d'évaluation.

**Avant le 1<sup>er</sup> avril 2026 :** Remise du rapport final

**Avant le 15 avril 2026 :** Réunion de restitution de l'étude.

## Livrables attendus

Il sera demandé à l'évaluateur de fournir :

- Un rapport de cadrage (ou une note de démarrage) présenté avant la mi-février 2025. Il fera le point des premières investigations sur la base des lectures documentaires et des premiers entretiens. Il inclura : les questions et hypothèses qui seront traitées, le planning prévisionnel, les entretiens envisagés et la méthodologie employée.
- Un rapport provisoire suite à la mission terrain et aux entretiens réalisés, dont les commentaires formulés par les commanditaires devront être pris en considération pour la rédaction du document final.
- Un rapport final, qui devra comprendre à minima :
  - Un rapport principal, avec : un rappel des termes de référence et de la méthodologie employée ; un bilan global du projet, avec son déroulement et les caractéristiques principales qui y sont liées ; les observations et résultats de l'évaluation tels que définis dans les TdR (mesure de la performance du projet par critère) ; des perspectives et conditions de pérennisation du projet ; une bibliographie éventuelle.
  - Des recommandations concrètes et constructives (liées aux observations et résultats de l'évaluation) dans la perspective de la reconduite du projet.
  - Une synthèse/résumé exécutif (4 pages maximum), reprenant, après une présentation générale rapide, l'explicitation des forces et faiblesses du projet, et la formulation des principales conclusions et recommandations étayées par des faits et priorisés.

Devront être annexés au rapport :

- Les termes de référence de l'évaluation
- La liste des personnes rencontrées et le compte-rendu des entretiens de terrain
- Le calendrier de la mission
- La liste des documents consultés
- Le cadre logique de l'intervention reconstruit ex-post
- Des tableaux sur les financements mobilisés, les résultats ou les impacts

## MODALITES DE L'EVALUATION

La sélection de l'évaluateur se réalisera dans le cadre d'une mise en concurrence. La (ou les) personne(s) sélectionnée(s) aura(ont) la pleine responsabilité de ses/leurs conclusions.

### 1. Compétences requises pour l'évaluation

Les compétences requises pour réaliser cette évaluation sont celles d'une équipe d'experts couvrant les domaines suivants :

- Connaissance et expérience professionnelle en matière d'évaluation
- Maîtrise du contexte associatif marocain
- Connaissances et expertises techniques et sectorielles dans les domaines de :
  - o L'accueil et la prise en charge des jeunes en difficulté d'insertion
  - o La formation et l'insertion professionnelle
  - o L'entrepreneuriat
- Capacités linguistiques adéquates (arabe et français). Si le consultant ne parle pas l'arabe, il lui sera demandé de prévoir la présence d'un traducteur à l'occasion de tous ses entretiens avec des partenaires ou bénéficiaires marocains.

## 2. Critères de sélection du prestataire

La sélection de l'expert se fera sur la base des critères d'évaluation suivants :

- Exposé de la problématique et compréhension du sujet
- Démarche méthodologique présentée
- Qualifications, expériences et compétences des consultants
- Expériences de la zone et de la problématique du projet à évaluer
- Qualité de l'offre financière (détail des prix et coûts des différentes prestations) en accord avec le montant fixé à la section suivante

## PROCEDURES ET CONTACTS

Les candidats intéressés pour la réalisation de cette prestation devront transmettre avant le **17 janvier 2026 à 18h (heure du Maroc)** une proposition technique et financière composée des éléments suivants :

- Les références et expériences de l'expert et, le cas échéant, une présentation de la société ou de l'organisation dont il ou elle dépend, incluant la constitution de l'équipe, la répartition des responsabilités entre ses membres et les CV proposés (10 pages maximum) ;
- Une proposition technique décrivant notamment la compréhension de la mission (2 pages), la démarche méthodologique proposée pour atteindre les objectifs (3 pages), un chronogramme indicatif et les résultats attendus de l'évaluation ;
- Une offre financière comportant le budget global (Hors Taxe et Toutes Taxes Comprises) et les prix détaillés (honoraires, indemnités journalières, transports...).

Le devis de la prestation ne pourra pas dépasser le montant total de **51.000 DH TTC**. Ce budget inclut les frais de transport et séjour pour le déplacement sur le terrain lors de la phase finale de l'évaluation, qui seront directement pris en charge par l'évaluateur.

Les candidatures seront adressées aux mails suivants :

[recrutement.dfi@gmail.com](mailto:recrutement.dfi@gmail.com) ou [resp.formation.insertion.dfi@gmail.com](mailto:resp.formation.insertion.dfi@gmail.com)