



TERMES DE RÉFÉRENCE POUR LE RECRUTEMENT D'UN BUREAU POUR L'ÉVALUATION FINALE DU PROJET AUTONOMISATION DES FEMMES A TRAVERS L'ENTREPRENARIAT DURABLE – AFED

Réf. EF-AFED-02/2026

DATE : Février 2026

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Intitulé de la mission	<i>Évaluation finale du projet AFED – « Autonomisation des femmes à travers l'entrepreneuriat durable »</i>
Bénéficiaire(s)	<i>CARE INTERNATIONAL MAROC</i>
Pays	<i>Maroc, Région Marrakech-Safi</i>
Phase de mise en œuvre	<i>14 mai 2018- Mai 2026</i>
Budget estimé	<i>260 000 DHS</i>

I- CONTEXTE DU PROJET

I-1 CONTEXTE NATIONAL

Au Maroc, l'autonomisation économique des femmes demeure un enjeu stratégique central pour la réalisation d'un développement inclusif et durable. Selon les données démographiques les plus récentes, la population nationale est estimée à environ 37 millions d'habitants, dont près de la moitié sont des femmes. Une proportion importante de celles-ci se situe en âge d'activité, mais leur participation effective à la vie économique reste limitée.

Malgré les réformes institutionnelles engagées et les engagements politiques en faveur de l'égalité des genres, la participation économique des femmes demeure structurellement faible et continue de reculer depuis plusieurs années. En 2023-2024, le taux d'activité des femmes âgées de 15 ans et plus est estimé à environ 19 %, contre près de 68 % chez les hommes, révélant un écart persistant et significatif entre les genres sur le marché du travail. Cette situation traduit des déséquilibres profonds dans l'accès des femmes à l'emploi et aux opportunités économiques.

Ces disparités s'expliquent par une combinaison de facteurs économiques, sociaux, culturels et institutionnels. Les normes sociales traditionnelles continuent de restreindre la mobilité et l'autonomie professionnelle des femmes, tandis que la charge disproportionnée des tâches domestiques non rémunérées limite leur disponibilité pour l'activité économique. À cela s'ajoutent des obstacles liés à l'accès insuffisant à la formation professionnelle, au financement, aux services de garde d'enfants et aux réseaux économiques, ainsi qu'une forte concentration des femmes dans des emplois informels, précaires et faiblement rémunérés.

Les inégalités sont encore plus marquées en milieu rural, où les femmes font face à des contraintes supplémentaires, notamment un accès limité aux ressources productives, à la propriété foncière et à l'entrepreneuriat. Les infrastructures économiques et sociales y sont souvent insuffisantes, ce qui réduit les possibilités d'insertion professionnelle et de création d'activités génératrices de revenus. Pourtant, plusieurs analyses nationales soulignent que l'intégration accrue des femmes rurales dans l'économie pourrait avoir un impact significatif sur la croissance et la réduction de la pauvreté.

II-2 CONTEXTE REGIONAL AVEC FOCUS SUR LA PROVINCE D'EL HAOUZ

À l'échelle de la région Marrakech-Safi, et plus particulièrement dans la province d'El Haouz, l'autonomisation économique des femmes constitue un enjeu stratégique majeur, dans un contexte marqué par de fortes disparités territoriales et une économie dominée par l'agriculture, l'artisanat et des activités à faible valeur ajoutée.

La participation économique des femmes y demeure limitée, surtout en milieu rural, en raison de contraintes structurelles telles que la précarité de l'emploi, l'informalité, l'accès restreint aux ressources productives et le poids des normes socioculturelles. Ces vulnérabilités ont été fortement accentuées par le tremblement de terre survenu en septembre

2023, qui a détruit des moyens de subsistance, perturbé les activités économiques locales, augmenté les cas des VBG, et accru la charge domestique et de soins supportée par les femmes.

La province d'El Haouz présente un environnement socio-économique caractérisé par une vulnérabilité structurelle :

- Une géographie majoritairement montagneuse, avec des communes enclavées, limitant l'accès aux marchés, aux services publics et aux infrastructures économiques ;
- Une population largement rurale et dispersée, vivant principalement de l'agriculture de subsistance, de l'élevage, de l'artisanat et d'activités informelles ;
- Des taux élevés de pauvreté monétaire et multidimensionnelle, positionnant la province parmi les territoires les plus fragiles du Maroc ;
- Un accès limité aux services sociaux essentiels (santé, éducation, formation professionnelle), impactant particulièrement les femmes et les jeunes filles.

Dans ce contexte post-séisme, l'autonomisation économique des femmes apparaît comme un levier essentiel de relèvement et de résilience territoriale. C'est précisément ce constat qui a conduit CARE International Maroc, à travers le projet « Autonomisation des femmes à travers l'entrepreneuriat durable » (AFED), à déployer des interventions visant à renforcer les capacités économiques des femmes, faciliter leur accès aux ressources productives et aux marchés, soutenir la structuration de coopératives et promouvoir des activités génératrices de revenus durables.

Présentation de CARE International Maroc

L'analyse des principaux enjeux de développement au Maroc oriente l'action de CARE autour des problématiques de l'éducation, l'accès à des opportunités économiques et la participation politique et citoyenne des populations les plus vulnérables.

Descriptif du projet « Autonomisation des femmes à travers l'entrepreneuriat durable » (AFED)

Le projet « Autonomisation des femmes à travers l'entrepreneuriat durable » (AFED), mis en œuvre par CARE International Maroc, a débuté le 14 mai 2018 pour une durée totale de huit ans (2018–2026). L'initiative bénéficie d'un budget global de 7 872 533 CAD et est financée par Affaires mondiales Canada (AMC). Le projet intervient dans la région de Marrakech-Safi, une zone caractérisée par une forte proportion de populations rurales vivant principalement de l'agriculture familiale, de l'élevage et d'activités génératrices de revenus souvent informelles.

Le projet vise le renforcement de 40 coopératives féminines et l'accompagnement de plus de 1000 femmes pour la création de leur entreprise et ce à travers la méthodologie,

développée par CARE International partout dans le monde, des associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC). Plus spécifiquement, le projet cherche à lutter contre les stéréotypes de genre qui entravent la participation économique des femmes, et à renforcer l'entrepreneuriat féminin pour plus d'autonomie et de prise de pouvoir.

Ce projet vise à générer un impact durable au niveau des communautés, à mesure que les groupes de femmes ciblées renforcent leurs capacités techniques en entrepreneuriat. Une attention particulière est accordée à l'implication active et inclusive des femmes et des hommes, ainsi qu'à l'engagement des hommes en faveur de l'égalité et de l'autonomisation économique des femmes.

Zone d'intervention

Le projet intervient dans la région de Marrakech Safi, Province EL Haouz.

Résultats du projet

- Résultat intermédiaire 1100 : Le pouvoir de prise de décision des femmes concernant leur entreprise individuelle ou collective est augmenté et plus équitable.
 - o Résultat immédiat 1110 : Les compétences en affaires des microentreprises dirigées par des femmes marginalisées de la région rurale de Marrakech-Safi sont augmentées ;
 - o Résultat immédiat 1120 : Les liens avec les marchés, incluant les marchés nationaux et/ou internationaux, des coopératives existantes dirigées par des femmes de la région rurale de Marrakech-Safi sont renforcés.
- Résultat intermédiaire 1200 : La réactivité aux questions d'égalité entre les genres des services de développement d'entreprise, particulièrement ceux offerts par les IAC et les OSC sélectionnées, est augmentée.
 - o Résultat immédiat 1210 : Les institutions d'appui au commerce (IAC) et les organisations de la société civile (OSC) ont une meilleure prise de conscience et de nouvelles compétences et procédés améliorés pour promouvoir l'entrepreneuriat féminin au Maroc.
- Résultat intermédiaire 1300 : Les communautés, particulièrement les hommes, sont engagées à soutenir les droits des femmes et briser les stéréotypes de genre (sphère publique et privée) liés à l'entrepreneuriat féminin.
 - o Résultat immédiat 1310 : Les familles et communautés savent pourquoi et comment soutenir les femmes entrepreneures et leurs droits économiques au Maroc.
- Résultats de genre (transversaux):

- Résultat de genre 1 (lié au contrôle) [RG1]: Les femmes membres des AVEC et les femmes entrepreneures contrôlent de plus en plus les activités et biens de leurs entreprises de manière qu'elles soient pérennes et prospères.
- Résultat de genre 2 (lié aux stéréotypes de genre) [RG2] : Les principales parties prenantes et les partisans des entreprises féminines, notamment les maris, les chefs religieux et de village, les femmes influentes de la communauté, le personnel des IAC et des OSC de l'économie solidaire au Maroc, démontrent, par leurs attitudes et leurs pratiques, un soutien accru aux femmes en tant qu'entrepreneures égales et puissantes.

Cibles du projet :

Le projet AFED cible un ensemble diversifié d'acteurs locaux afin de maximiser son impact : il s'adresse aux AVEC (Associations villageoises d'épargne et de crédit) mères et filles pour renforcer la transmission intergénérationnelle de compétences et de savoir-faire, aux femmes leaders issues des AVEC pour consolider le leadership féminin, aux coopératives et micro-entreprises pour soutenir l'économie locale, aux Institutions d'Appui au Commerce (IAC) pour faciliter l'accès aux marchés et aux ressources aux bénéficiaires et aux Organisations de la Société Civile (OSC) pour encourager la mobilisation communautaire et l'innovation sociale, ainsi qu'à l'ensemble de la communauté locale, afin d'assurer une dynamique de développement inclusive et durable.

II- OBJECTIFS ET RÉSULTATS POURSUIVIS – Évaluation finale du projet AFED

II.1. Finalité de l'évaluation

L'évaluation finale du projet AFED constitue une étape stratégique pour les partenaires ainsi que pour CARE Maroc et CARE Canada. Elle vise à tirer des enseignements structurants à l'issue de plusieurs années de mise en œuvre, dans un contexte marqué par des évaluations antérieures.

Cette évaluation permettra d'examiner de manière approfondie la performance globale, les résultats, les effets et la durabilité des interventions du projet, depuis son lancement jusqu'à sa clôture prévue en mai 2026, tout en renforçant la redevabilité, l'apprentissage institutionnel et l'amélioration continue des futures interventions.

II.2. Objectif général de l'évaluation :

L'objectif général de l'évaluation finale est d'analyser, de manière indépendante, rigoureuse et sensible au genre, la pertinence/cohérence, l'efficacité, l'efficience, et l'impact/durabilité du projet AFED, afin d'apprécier sa contribution à l'autonomisation économique des femmes, à la transformation des normes sociales, dans le respect des valeurs et principes de CARE.

II.3. Objectifs spécifiques de l'évaluation :

L'évaluation vise spécifiquement à :

- Évaluer la performance globale du projet, en analysant dans quelle mesure les activités mises en œuvre ont permis d'atteindre les résultats immédiats, intermédiaires et ultimes, tels que définis dans le cadre logique et la matrice des indicateurs en annexe des présents Termes de Référence ;
- Apprécier la pertinence du projet, au regard des besoins des participantes, des priorités nationales et locales, et des enjeux d'égalité des genres et d'inclusion ;
- Analyser l'efficience du projet, en tenant compte de l'utilisation équitable et transparente des ressources et de la qualité des mécanismes de gestion et de coordination ;
- Analyser la stratégie de changement et le cadre logique, y compris l'intégration des approches transformatrices de CARE et des piliers institutionnels de Care International (pouvoir d'agir, relations, structures) ;
- Évaluer la qualité, l'efficacité et l'équité des dispositifs d'accompagnement des AVEC, coopératives féminines et micro-entreprises, y compris le niveau de transmission du dispositif des AVEC filles via les femmes leaders ;
- Examiner la qualité des partenariats avec les organisations de la société civile (OSC), et les Institutions d'Appui au Commerce (IAC), en analysant leur contribution à l'inclusion, à l'appropriation locale et à la durabilité des résultats ;
- Mesurer la durabilité des interventions, notamment la capacité des structures accompagnées à fonctionner de manière autonome, tout en intégrant les dimensions environnementales et climatiques ;
- Analyser les indicateurs aux niveaux immédiat, intermédiaire et ultime, ainsi que les indicateurs des résultats de genre ; collecter et consolider les données correspondantes, analyser le cadre de mesure de rendement, et utiliser ces informations comme base principale de l'analyse de l'efficacité ;
- Identifier et analyser les résultats attendus et inattendus, qu'ils soient positifs ou négatifs, en mettant en évidence leurs effets différenciés selon le genre.

L'évaluation devra garantir une approche participative, inclusive et éthique, assurant une représentation équilibrée des femmes et des hommes et le respect des principes Do No Harm (Ne pas nuire), de redevabilité et des valeurs de CARE.

III- Résultats attendus de l'évaluation du projet AFED

L'évaluation finale doit produire des résultats clairs, exploitables et stratégiques pour orienter les décisions et améliorer les interventions futures :

- Performance du projet
 - Analyse de la pertinence, cohérence, efficacité et efficience, incluant genre, inclusion, participation et Do No Harm.
 - Mesure de l'atteinte des résultats immédiats, intermédiaires et ultimes à partir de la matrice d'indicateurs.
- Effets et impact
 - Identification des changements transformationnels (autonomisation économique, leadership féminin, évolution des normes sociales).
 - Analyse des effets directs, indirects et inattendus sur les bénéficiaires, ménages et communautés.
- Durabilité
 - Appréciation de la capacité des AVEC à poursuivre leurs activités de manière autonome et inclusive.
 - Potentiel de réplication et d'adaptation des dispositifs.
- Approches et dispositifs
 - Évaluation de la pertinence et efficacité des méthodologies AVEC, accompagnement économique et formations entrepreneuriales.
 - Intégration effective des dimensions genre, VBG, plaidoyer, environnement et changement climatique.

IV- Portée de l'évaluation

La mission d'évaluation finale comprend une analyse stratégique complète, portant sur toutes les composantes du projet et l'ensemble des activités mises en œuvre durant cette période.

L'évaluation portera sur les principaux bénéficiaires et parties prenantes, notamment :

- Les AVEC (Associations Villageoises d'Épargne et de Crédit) et les coopératives féminines ;
- Les micro-entreprises soutenues par le projet ;
- Les coopératives
- Les organisations de la société civile (OSC) partenaires ;
- Les institutions d'appui au commerce (IAC) impliquées dans le dispositif d'accompagnement.
- La communauté.

→ Critères et questions d'évaluation :

L'évaluation utilisera les critères définis par le Comité d'Assistance au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE). Les questions d'évaluation détaillées sont présentées à titre d'orientation. Les questions seront revues par L'équipe d'évaluation au moment de la phase de démarrage de l'évaluation, afin de proposer une version finale dans le rapport de démarrage.

Critères	Questions
Pertinence, cohérence et complémentarité	Dans quelle mesure le projet AFED répond-il aux contraintes structurelles de l'autonomisation économique des femmes dans le contexte régional et provincial, notamment en milieu rural et post-crisis ?
	Les objectifs, approches et dispositifs du projet sont-ils alignés avec les priorités nationales et régionales, ainsi qu'avec les politiques publiques en matière de genre, de développement économique, de résilience et d'environnement ?
	Dans quelle mesure le projet est-il cohérent avec la stratégie globale de CARE International aux niveaux national et international ?
	Les approches et dispositifs adoptés (AVEC mères/filles, femmes leaders, coopératives, micro-entreprises, OSC, IAC, approche communautaire, plaidoyer, VBG, gestion équitable des ménages...) sont-ils adaptés aux réalités du terrain et ont-ils permis de répondre de manière pertinente aux besoins différenciés des femmes, notamment selon l'âge, le milieu rural, le statut familial et l'exposition aux crises ?
	Dans quelle mesure le projet s'inscrit-il dans une logique de continuité et de consolidation des acquis, et des synergies effectives ont-elles été établies avec d'autres projets, acteurs et bailleurs ?
	Le projet AFED a-t-il permis de dépasser une approche de sensibilisation pour soutenir des parcours durables d'autonomisation économique des femmes ?
	Dans quelle mesure les interventions du projet ont-elles répondu aux besoins spécifiques des femmes vulnérables (notamment rurales, affectées par le séisme, chefs de ménage) et comment les choix stratégiques du projet ont-ils

	évolué au fil du temps pour rester pertinents face aux changements contextuels majeurs (pandémie de COVID-19, épisodes de sécheresse et séisme) afin de renforcer leur autonomie économique ?
Efficacité	Dans quelle mesure les mécanismes de mise en œuvre ont-ils permis d'atteindre les résultats immédiats, intermédiaires et ultimes, ainsi que les résultats de genre, tels que définis dans le cadre logique et la matrice des indicateurs ?
	Quel est le niveau de réalisation des activités et la qualité du suivi des effets et des résultats, notamment via le cadre de mesure de rendement (CMR) ?
	Les instances de gouvernance (comités de pilotage, technique et de gestion) ont-elles fonctionné de manière efficace, inclusive et transparente ?
	Quelles contraintes ont freiné l'atteinte des résultats et quelles adaptations opérationnelles ont été mises en place ?
	Dans quelle mesure les interventions du projet ont-elles permis de maintenir, restaurer ou réorienter les résultats initialement attendus dans un contexte de crises multiples (pandémie de COVID-19, épisodes de sécheresse prolongée et séisme de septembre 2023) ?
	Dans quelle mesure le projet a-t-il permis aux femmes de transformer leur participation en capacités économiques effectives (revenus, gestion, accès aux marchés) ?
	Les femmes ont-elles acquis des compétences économiques transférables, effectivement appliquées dans leurs activités génératrices de revenus ?
Efficience	Dans quelle mesure le projet a-t-il fait preuve d'agilité face aux évolutions du contexte tout en maintenant la cohérence des objectifs ?
	Les ressources (financières, humaines, matérielles) ont-elles été utilisées de manière optimale, avec un bon rapport coûts/résultats ?
	L'allocation budgétaire a-t-elle été suffisante, équitable et orientée vers l'autonomisation économique effective des femmes ?
	Quels facteurs ont entravé l'efficience et comment ont-ils été anticipés ou corrigés ?
Impact durabilité	et Quels changements à moyen et long terme, positifs ou négatifs, le projet AFED a-t-il générés pour les femmes, les ménages et les communautés ?
	Quels changements transformationnels ont été observés dans la vie économique, sociale et décisionnelle des femmes participantes ?
	Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à la résilience économique des femmes face aux chocs et crises (COVID-19, sécheresse, séisme) ?
	Les femmes ont-elles renforcé leur autonomie financière, la diversification et la pérennité de leurs activités économiques ?
	Dans quelle mesure les normes sociales et relations de genre ont-elles évolué, y compris l'engagement des hommes en faveur de l'autonomisation économique des femmes ?
	Les AVEC, coopératives et micro-entreprises sont-elles capables de fonctionner de manière autonome après la fin du projet ?

VBG, redevabilité et Do No Harm	Les dispositifs mis en place intègrent-ils suffisamment les enjeux environnementaux et climatiques pour garantir la durabilité à long terme ?
	Les partenaires locaux (OSC, IAC) disposent-ils des capacités nécessaires pour maintenir et amplifier les acquis ?
	Dans quelle mesure le projet AFED a-t-il mis en place des mécanismes efficaces de prévention, d'atténuation et de gestion des risques de VBG, en particulier ceux associés à l'autonomisation économique des femmes ?
	Les participantes disposent-elles de mécanismes sûrs, confidentiels et accessibles de signalement et de prise en charge des incidents ou risques de VBG ?
	<p>Dans quelle mesure les partenaires externes ont-ils respecté les engagements de CARE en matière de redevabilité et de Ne pas nuire, et comment ce respect est-il assuré tout au long de la mise en œuvre du projet ?</p> <p>Dans quelle mesure les membres de la communauté sont-ils informés de l'existence des mécanismes de feed-back et de redevabilité disponibles ?</p> <p>Dans quelle mesure les membres de la communauté se sentent-ils en sécurité et à l'aise pour utiliser les mécanismes de feedback et de redevabilité (FAMs)?</p> <p>Dans quelle mesure les utilisateurs sont-ils satisfaits de la rapidité et de la qualité des réponses reçues ?</p> <p>Dans quelle mesure les mécanismes de redevabilité du projet AFED ont-ils permis de recueillir et d'intégrer de manière effective les feedbacks des femmes participantes dans la conception et l'ajustement des activités ?</p>

L'équipe d'évaluation devra impérativement fournir une appréciation « objective » sur chacune des questions d'évaluation soulevées par l'examen des critères, en triangulant les informations obtenues de différentes sources (parties prenantes, fiches de suivi, rapports narratifs, etc.). Dans le cadre de cette analyse, le(s) consultant.e.s s'assureront que les jugements formulés pour chacun des critères d'évaluation permettent de recouvrir l'ensemble des étapes marquantes du cycle du projet.

Les recommandations issues de l'évaluation devront être hiérarchisées et structurées selon leur horizon temporel, leur niveau d'intervention et leur finalité stratégique (consolidation, pérennisation, mise à l'échelle), afin de faciliter leur appropriation et leur mise en œuvre.

V- Description de la mission et méthodologie – Projet AFED

V.1 Cadre général

La mission adoptera une posture indépendante, tout en étant orientée vers l'apprentissage et l'amélioration continue. Elle visera non seulement à apprécier les résultats atteints, mais également à comprendre les mécanismes de changement, les facteurs de

succès et les limites de l'intervention, afin d'éclairer les choix stratégiques futurs de CARE International Maroc. L'équipe d'évaluation travaillera en étroite collaboration avec CARE International Maroc, tout au long de la mission, afin de garantir la validité des conclusions et la pertinence des recommandations.

V.2. Phases de la mission

→ *Phase de démarrage*

Lors de cette phase préparatoire, l'équipe d'évaluation devra :

- Consulter l'ensemble des documents du projet : cadre logique, plan de suivi-évaluation, rapports annuels & semi-annuel, études existantes...
- Valider et affiner l'identification des parties prenantes (participantes directs : AVEC, coopératives, micro-entreprises), OSC, IAC, équipes projet et bailleur), en précisant leurs rôles, niveaux d'influence et modalités de participation au processus d'évaluation.
- Reconstituer la logique d'intervention et la théorie du changement du projet, clarifiant les objectifs, résultats attendus et hypothèses de départ.
- Définir le cadre méthodologique et les outils de collecte : indicateurs, critères d'évaluation, méthodes quantitatives et qualitatives (ex. enquêtes, entretiens, focus groupes, études de cas).
- Proposer une note de cadrage incluant l'échantillonnage, le questionnement évaluatif, les critères et indicateurs, la méthodologie et un calendrier de réalisation.
- Former les enquêteur·rice·s à la méthodologie, aux outils/Techniques de collecte de données, à l'éthique de la recherche, aux approches sensibles au genre et au VBG et les sensibiliser à la confidentialité des données collectées. (Ex. Y compris formation de comment répondre de manière sécuritaire et approprié aux divulgations spontanées des cas de VBG ou de PSHEA-AE)

Cette phase permettra de valider la méthodologie et d'assurer la faisabilité de l'évaluation en concertation avec CARE International Maroc, et en conformité avec les exigences du bailleur.

Une attention particulière sera portée à l'identification des hypothèses sous-jacentes à la théorie du changement, ainsi qu'aux facteurs contextuels ayant influencé la mise en œuvre du projet. Les limites méthodologiques (absence d'évaluation à mi-parcours, évolutions contextuelles, chocs externes) seront explicitement analysées et prises en compte dans l'interprétation des résultats.

→ *Approche méthodologique et outils de collecte des données*

L'évaluation finale adoptera une approche méthodologique mixte, combinant des méthodes qualitatives et quantitatives, afin de garantir la triangulation des données et la robustesse des analyses.

Les méthodes de collecte incluront notamment :

- Les outils de collecte de données feront l'objet d'un test préliminaire, ce qui permettra d'apporter des modifications aux questionnaires et aux guides d'entretien avant le début de la collecte de données.
- Entretiens semi-directifs auprès des parties prenantes clés (équipes de mise en œuvre, partenaires OSC et IAC, femmes leaders...) ;
- Groupes de discussion (focus groupes) avec les participant.e.s directes et indirectes (AVEC mères et filles, femmes entrepreneures, membres de coopératives, hommes membres des ménages), en veillant à une participation équilibrée et sensible au genre ;
- Enquêtes quantitatives auprès des ménages (Household Survey – HH) et des participant.e.s, à l'aide de questionnaires structurés permettant de mesurer les résultats aux niveaux immédiat, intermédiaire et ultime ;
- Études de cas approfondies portant sur des thématiques clés du projet, notamment :
 - L'autonomisation économique et le leadership féminin,
 - Le fonctionnement et la durabilité des AVEC,
 - Le développement des micro-entreprises et coopératives féminines,
 - La résilience économique et sociale des femmes dans le contexte post-séisme.

L'ensemble de la méthodologie devra être participatif, inclusif et sensible au genre, intégrer les principes Do No Harm, garantir la confidentialité et la sécurité des participantes, en particulier lors de la collecte de données sur des sujets sensibles tels que les VBG.

→ **Phase d'analyse et de formulation des livrables**

Cette phase vise à analyser et interpréter les données collectées, en intégrant les dimensions transversales (genre, inclusion, autonomisation, résilience post-séisme), afin d'identifier les résultats attendus et inattendus et de formuler des recommandations opérationnelles et stratégiques pour CARE International Maroc et ses partenaires.

- Atelier de validation des résultats : sur la base d'une présentation PowerPoint synthétisant les principaux constats, un atelier sera organisé avec CARE et, le cas échéant, le bailleur, pour discuter des résultats, identifier les lacunes et ajuster l'analyse.
- Rapport final : le rapport présentera l'analyse consolidée, les conclusions et recommandations hiérarchisées selon leur faisabilité, leur valeur ajoutée stratégique et leur potentiel d'impact. Il inclura un sommaire exécutif d'environ 5 pages pour faciliter l'appropriation par les décideurs.

→ Phase de restitution et de diffusion

Après validation du rapport final, un atelier de restitution interactif sera animé, destiné aux principales parties prenantes : CARE International Maroc, partenaires du projet AFED, bénéficiaires représentatifs, et bailleur. Cette restitution permettra de :

- Présenter les résultats et enseignements clés ;
- Discuter collectivement des recommandations ;
- Favoriser l'utilisation concrète des résultats pour l'amélioration des projets en cours et l'orientation des interventions futures.

Points méthodologiques spécifiques à l'évaluation du projet AFED :

- Nature de l'évaluation : sommative, visant à mesurer les résultats, impacts et effets du projet (2018–2026) en lien avec la théorie du changement et une analyse de contribution.
- Lecture évolutive : analyse des différentes phases, ajustements programmatiques et apprentissages successifs, avec attention aux approches transformatrices (autonomisation économique, genre, VBG, leadership féminin, plaidoyer, environnement et résilience post-séisme).
- Approche mixte :
 - Qualitative : récits de changements significatifs (MSC), Outcome Harvesting, entretiens avec informateurs clés (KII), focus groupes (FGD), études de cas et observation.
 - Quantitative : enquêtes structurées auprès des bénéficiaires et parties prenantes, utilisant les outils existants adaptés aux différentes catégories de répondants, pour mesurer les indicateurs immédiats, intermédiaires et ultimes.
- Durabilité et duplicabilité : évaluation de la pérennité des dispositifs AVEC et de l'accompagnement par les femmes leaders pour assurer l'autonomisation économique des femmes.
- Redevabilité et principes éthiques : examen des mécanismes de feedback, du respect des valeurs CARE (Do No Harm, inclusion, égalité de genre) et de la prise en compte des risques VBG.

V.3 Livrables attendus – Évaluation finale du projet AFED

Tous les livrables devront être soumis par mail au format Word ou PowerPoint aux destinataires désignés lors de la phase de démarrage.

Principaux livrables et échéances

Livrables	Volume maximum	Délai des livrables
-----------	----------------	---------------------

Note de cadrage : méthodologie, périmètre, parties prenantes, théorie du changement, questions évaluatives, matrice d'évaluation, calendrier	15 pages	T0 + Nombre de jours/semaine
Rapport intermédiaire : synthèse des données collectées, premiers constats	30 pages	T0 + Nombre jours/semaine
Rapport final provisoire et définitif : analyse complète, conclusions et recommandations, incluant un résumé de 4-6 pages	40 pages	T0 + Nombre jours/semaine
Fiche synthèse : 1-4 pages résumant les principaux résultats et recommandations, format requis par CARE International Maroc	4 pages	T0 + Nombre jours/semaine
Présentation pour atelier de restitution : support PowerPoint synthétique et interactif	20 diapositives	T0 + Nombre jours/semaine

Remarques complémentaires

- Les livrables doivent être clairs, pédagogiques et attractifs, avec un design soigné et l'utilisation d'éléments graphiques et visuels pour faciliter la compréhension.
- Les livrables finaux doivent être remis sous une forme clé en main, prête à l'usage.
- Annexes et supports de synthèse : en complément des rapports narratifs, l'équipe devra produire des annexes analytiques et supports de synthèse facilitant l'appropriation des résultats.
- Données brutes et cadre analytique : toutes les données collectées (quantitatives et qualitatives) devront être soumises, transcrites, traduites et résumées, accompagnées d'un cadre analytique pour faciliter l'exploitation et l'analyse.
- Ces outils devront être directement exploitables par CARE International Maroc.

V.4 Description détaillée du contenu attendu du rapport final.

Langue : Français

Volume maximum : 35 pages hors annexes

Objectif : fournir une analyse complète, claire et opérationnelle des résultats, impacts et recommandations du projet AFED.

Section	Contenu attendu	Volume maximum
Résumé exécutif	Synthèse des principaux constats, résultats, conclusions et recommandations stratégiques et opérationnelles. Rédigé de façon concise	5 pages

	pour permettre une lecture rapide et une appropriation immédiate par les décideurs et partenaires.	
Introduction	Présentation du contexte de l'évaluation, de sa portée et de ses objectifs, articulation avec les TdR et le cadre logique du projet.	2 pages
Contexte du projet	Description du projet, de ses objectifs globaux et spécifiques, des zones et communautés d'intervention, et des bénéficiaires ciblés.	3 pages
Objectifs de l'évaluation finale	Clarification des objectifs spécifiques de l'évaluation, des questions évaluatives, et du lien avec la théorie du changement.	2 pages
Méthodologie et limites	Présentation de l'approche méthodologique (qualitative et quantitative), des outils utilisés (enquêtes HH, KII, FGD, MSC, Outcome Harvesting), du plan d'échantillonnage et des limites méthodologiques identifiées.	4 pages
Analyse des résultats principaux	Résultats par indicateur et par niveau (immédiat, intermédiaire, ultime), identification des résultats attendus et inattendus, analyse différenciée selon le genre et le profil des bénéficiaires.	10 pages
Matrice de suivi-évaluation du projet (Cadre de mesure de rendement)	Version mise à jour du cadre de mesure de rendement avec les données du endline pour chaque indicateur, analyse synthétique des écarts et tendances, présentation sous forme de tableaux et graphiques pour faciliter la lecture.	4 pages
Conclusions et recommandations	Conclusions générales sur la performance, l'efficacité, l'impact et la durabilité du projet. Recommandations hiérarchisées par faisabilité, valeur stratégique et potentiel d'impact, avec orientations opérationnelles et stratégiques.	5 pages

Annexes (hors limite de pages) :

- Données brutes et agrégées (quantitatives et qualitatives), transcrites et résumées ;
- Outils de collecte (questionnaires, guides d'entretien, protocoles FGD) ;

- Tableaux complémentaires, analyses détaillées et études de cas.

V.5 Organisation de la mission

- **Pilotage de l'évaluation et gouvernance du projet**

L'évaluation finale du projet AFED est coordonnée et supervisée par CARE **International Maroc**, via la cheffe de projet AFED et la responsable SERA, en coordination avec la Directrice Pays et Care International Canada.

Ce groupe de pilotage est composé de représentants clés de CARE International Maroc et CARE Canada, incluant :

- La Directrice Pays
- La cheffe de projet AFED
- La responsable SERA
- L'équipe (matricielle au sein) de CARE Canada
- D'autres experts techniques et thématiques selon les besoins

Rôles et responsabilités du groupe de pilotage :

- Participer à la réunion de cadrage de l'évaluation finale ;
- Conseiller et orienter les choix méthodologiques et l'identification des études de cas ;
- Valider la méthodologie proposée et le plan de travail de l'équipe d'évaluation ;
- Examiner et valider les dispositifs de formation des enquêteur·rice·s, ainsi que les résultats du pilotage des outils de collecte, et les ajustements méthodologiques avant le démarrage de la collecte des données.
- Fournir des inputs techniques et stratégiques lors des réunions périodiques avec l'équipe d'évaluation ;
- Proposer et valider les ajustements nécessaires au déroulement de l'évaluation ;
- Prendre part à l'atelier de validation des résultats de l'évaluation ;
- Valider les livrables finaux produits par l'équipe d'évaluation.

Réunions du groupe de pilotage :

- **Phase de cadrage** : validation de la méthodologie, du plan de collecte de données et des livrables attendus ;
- **Phase d'analyse et rédaction** : validation des conclusions provisoires et co-construction des recommandations ;
- **Phase finale** : atelier de validation des résultats, validation des livrables définitifs.

Organisation des missions terrain et atelier participatif

L'équipe projet prévoit l'organisation d'un atelier participatif dans la province d'intervention du projet (El Haouz), afin de :

- Faciliter la réflexion collective et la validation des recommandations ;
- Valider les constats et recommandations avec les parties prenantes afin de garantir leur pertinence et leur faisabilité.

L'atelier sera animé et coordonné techniquement par l'équipe d'évaluation.

Modalités de coordination

- L'équipe d'évaluation doit travailler en étroite coordination avec CARE International Maroc tout au long de la mission.
- Des échanges réguliers permettront de partager les constats et premières analyses dès la fin de la collecte de données, avant la rédaction du rapport intermédiaire.
- La responsable SERA du projet AFED sera le référent pour assurer la communication entre l'équipe d'évaluation et le groupe de pilotage.
- Tous les ajustements méthodologiques ou logistiques devront être validés conjointement avec le groupe de pilotage.

V.6 Calendrier indicatif de la mission d'évaluation du projet AFED

La mission se déroulera entre **février et avril 2026**, selon le calendrier indicatif suivant :

Phases	Période	Durée estimée (jours)	Activités/Livrables attendus
I. Phase de démarrage et cadrage de la mission	Février 2026	5 jours	<ul style="list-style-type: none"> - Consultation des documents de projet et parties prenantes - Identification des informateurs clés - <u>Livrables</u> : Note de cadrage validée, présentation PPT de la méthodologie, incluant la matrice d'évaluation, les outils de collecte et d'analyse des données ainsi que du chronogramme indicatif de la mission.
II. Phase de collecte et consultation des parties prenantes	Mars-Avril 2026	17 jours	<ul style="list-style-type: none"> - Formation des enquêteurs /trices - Pilotage des outils (enquête ménages – HH, entretiens individuels qualitatifs – IDI, et groupes de discussion – FGD) - Quantitative

			<ul style="list-style-type: none"> - Collecte de données qualitatives : Focus groupe et entretiens individuels avec les participant.e.s et auprès des AVEC, coopératives, OSC, IAC, micro-entreprises et communautés - <u>Livrables</u> : Données brutes et synthèses préliminaires
III. Phase de production des livrables provisoires	Avril-mai 2026	15 jours	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse et croisement des données collectées - Rédaction du rapport provisoire d'évaluation - Collecte des commentaires du comité de pilotage - <u>Livrables</u> : Rapport provisoire et tableau de bord synthétique des résultats
IV. Phase de restitution et co-construction des recommandations/Rapport final intégrant les différents commentaires	mai 2026	8 jours	<ul style="list-style-type: none"> - Animation d'un atelier participatif de restitution - Présentation des résultats et discussions sur les recommandations - Co-construction des recommandations stratégiques et opérationnelles - Intégration des retours du groupe de pilotage - Finalisation et validation du rapport final - <u>Livrables</u> : -Présentation PPT de restitution, synthèse des recommandations -Rapport final complet avec annexes validées -Tableau de bord synthétique des résultats

Total jours estimés pour la mission : 45 jours.

L'équipe d'évaluation devra proposer, dans son offre technique, un plan de travail détaillé précisant les jours travaillés par activité et par membre de l'équipe, ainsi que les dates et lieux indicatifs. Ce plan sera validé lors de la réunion de cadrage.

VI- Budget et moyens

Le montant estimé de la prestation de l'évaluation finale du projet AFED sera déterminé et validé de commun accord en fonction de l'offre retenue.

Aucun frais supplémentaire ne sera pris en charge par Care International Maroc.

Les moyens mis à disposition par Care International Maroc incluent :

- L'accès aux documents de projet, rapports, données de suivi.
- L'accompagnement pour la planification des missions terrain et des rencontres avec les bénéficiaires, les partenaires et la communauté.

L'équipe d'évaluation reste responsable de la planification et de la gestion des coûts liés à sa mission, dans le cadre du budget validé.

VII- EXPERTISES ATTENDUES

La mission d'évaluation finale du projet AFED nécessite une approche pluridisciplinaire, compte tenu de la complexité du projet, de sa durée (2018–2026) et des enjeux liés à l'autonomisation économique, au genre et aux dispositifs AVEC.

Le prestataire peut être :

- Une agence / cabinet d'évaluation, ou
- Une équipe de consultant·e·s constituée spécifiquement pour la mission.

Les offres reposant sur un·e seul·e expert·e indépendant·e ne sont pas privilégiées, compte tenu de l'ampleur de la mission et de la diversité des compétences requises.

Exigences minimales pour le·la consultant·e principal·e / chef·fe d'équipe

Le·la consultant·e principal·e devra justifier de :

- Un diplôme de niveau Master ou équivalent dans un domaine pertinent (sciences sociales, développement, coopération internationale, genre ou équivalent) ;
- Au moins 8 ans d'expérience en suivi-évaluation de projets de développement, dont une expérience avérée dans des évaluations similaires ;
- Une expertise confirmée en égalité femmes-hommes et autonomisation économique des femmes et filles ;
- Une bonne connaissance des approches communautaires, du modèle AVEC et des approches transformatrices du genre ;
- Une expérience de travail avec des OSC, partenaires institutionnels et projets financés par des bailleurs internationaux.

Compétences collectives de l'équipe

L'équipe devra collectivement démontrer la présence des expertises suivantes :

- Maîtrise des méthodes mixtes (quantitatives et qualitatives) de collecte et d'analyse des données ;
- Capacités d'analyse, triangulation et synthèse des résultats ;
- Rédaction de rapports clairs, pédagogiques et visuellement attractifs ;
- Connaissance du contexte régional et provincial (notamment Marrakech-Safi et El Haouz) ;
- Compétences spécifiques en genre, autonomisation économique, leadership féminin, VBG, plaidoyer, résilience post-crisis.

Organisation et répartition des rôles

Toute proposition devra présenter :

- La composition de l'équipe ;
- La répartition des rôles et responsabilités pour chaque phase de la mission ;
- Le niveau d'implication de chaque membre.

Cette répartition sera discutée et validée lors de la réunion de démarrage avec CARE International Maroc.

Compétences linguistiques et techniques

- Français obligatoire pour tous les membres clés ;
- Arabe obligatoire ; berbère constituerait un atout ;
- Maîtrise des outils bureautiques (Word, Excel, PowerPoint) et capacité à gérer une mission sur le terrain.

Sélection et contenu des offres

Les candidatures devront inclure les éléments suivants :

VIII.1. Offre technique

L'offre technique doit démontrer la compréhension et l'analyse des termes de référence du projet AFED et inclure :

- Commentaires et suggestions méthodologiques : analyse critique des TdR et propositions pour améliorer la démarche d'évaluation et répondre aux attentes de la mission.
- Méthodologie détaillée : description de l'approche envisagée pour atteindre les objectifs, incluant les outils de collecte (questionnaires, guides d'entretien, FGD, MSC, Outcome Harvesting), la matrice d'évaluation et l'approche analytique.
- CV des consultant-e-s : expériences pertinentes en évaluation de projets similaires axés sur l'égalité de genre, l'autonomisation économique des femmes, les approches transformatrices et le modèle AVEC ou dispositifs similaires.
- Plan de travail détaillé : étapes de la mission, livrables et calendrier indicatif.

- Répartition des rôles et responsabilités : description des expertises spécifiques et du niveau d'implication de chaque membre de l'équipe.
- Références de missions similaires : liste des missions d'évaluation comparables réalisées par le bureau ou les consultant.e.s, avec contacts pour vérification.

Limite de pages recommandée : 15 pages maximum, hors annexes (CV et références).

VIII.2 Offre financière

L'offre financière doit inclure :

1. Budget global : coût total pour l'exécution de la mission, incluant le coût journalier par consultant.e, hors taxes et toutes taxes comprises (TTC).
2. Répartition des jours de travail : détaillant la planification par étape de la mission (démarrage, collecte de données, analyse, restitution, rédaction du rapport final).
3. Frais supplémentaires : tous les frais liés à la mission, incluant transport, logistique, communication et tout autre coût associé.

Remarque : l'offre financière doit être soumise en dirhams marocains (MAD), monnaie locale.

VIII.3. Grille de sélection des offres

Les offres seront évaluées sur les critères suivants :

Critères	Pondération	Description
Compréhension de la mission et commentaires sur les TDR	20%	Clarté de la compréhension de la mission, pertinence des commentaires et propositions méthodologiques.
Méthodologie proposée	25%	Cohérence de la méthodologie, qualité des outils de collecte, approche analytique, intégration de l'approche transformatrice du genre, pertinence pour le contexte AFED.
Expérience et références des consultant.e.s	25%	Expérience avérée en évaluation des projets similaires, connaissance des méthodologies AVEC, expertise en genre et autonomisation économique des femmes.

Plan de travail et répartition des rôles	15%	Clarté du plan de travail, faisabilité, répartition des responsabilités et complémentarité des expertises.
Offre financière	15%	Adéquation du budget avec la mission, justification des coûts, transparence et rapport qualité/prix.

Note : Seules les offres techniques répondant aux exigences minimales (méthodologie, CV et références) seront prises en compte pour l'évaluation financière.

VIII.4. Envoi des offres

Les offres devront être soumises au plus tard le 22 février 2026 à 23h00 via les adresses électroniques suivants : en précisant dans l'objet : « Évaluation finale projet AFED » :

Recrutement@caremaroc.org et zahraoui@caremaroc.org , en mentionnant dans l'objet du mail

“Offre : Evaluation finale –Projet AFED-

Date limite pour la soumission des offres le 22/02/2026

Les offres doivent inclure l'ensemble des éléments demandés dans les termes de référence : offre technique, offre financière et références des missions d'évaluation similaires.