

TERMES DE REFERENCE pour l'évaluation externe intermédiaire et finale du programme

« AMAL : La résilience territoriale face aux défis climatiques et socioéconomiques »

AVIS DE CONSULTANCE - ECHEANCE AU 08/05/2026

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 intermédiaire et d'une évaluation finale externe du programme AMAL.

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 territorial et la solidarité internationale. La reconnaissance des Autorités marocaines de l'apport de M&D lui a valu d'avoir un Accord de siège 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 d'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. 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. La vision stratégique 2020 – 2025 : « 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 programme :

Le programme AMAL est mis en œuvre par Migrations & Développement en partenariat avec l'Agence Française de Développement, et vise à favoriser l'autonomisation socioéconomique des jeunes et des femmes des zones rurales du Maroc en accompagnant le développement d'une économie verte et inclusive.

Le programme AMAL vise à renforcer la résilience territoriale face aux défis climatiques et socioéconomiques. Il favorise l'autonomisation socioéconomique des jeunes et des femmes dans les zones rurales marocaines, en soutenant le développement d'une économie verte et inclusive.

Objectifs spécifiques et résultats attendus :

- **OS1 : Développer une culture égalitaire et écoresponsable**
 - Résultats attendus :
 - Une Académie de l'Égalité est fonctionnelle.
 - 10 000 acteurs sensibilisés à l'économie verte et à l'autonomisation socioéconomique des femmes.
- **OS2 : Renforcer l'engagement des Collectivités Territoriales et Administrations**
 - Résultats attendus :
 - 30 élus ou fonctionnaires ont renforcé leurs compétences en matière d'insertion socio-économique par l'économie verte et inclusive.
 - 6 communes mettent en œuvre des actions en faveur de l'économie verte et inclusive.
 - 3 structures d'accompagnement à l'employabilité et l'entrepreneuriat ont développé leur ingénierie.
 - 1 Conseil provincial a mis en œuvre au moins 1 mesure en faveur de l'inclusion numérique des femmes.
- **OS3 : Favoriser l'émergence et la consolidation d'initiatives économiques vertes ou numériques**
 - Résultats attendus :
 - 1 PTCE et 1 Tiers-Lieu sont fonctionnels.
 - 20 activités économiques vertes ou de marketing digital ont été renforcées, dont 60% sont portées par des femmes et 40% par des jeunes.
 - 120 jeunes ou femmes ont bénéficié d'un renforcement de compétences et/ou d'une mise en relation à des fins de commercialisation, notamment numérique.

Partenaires du programme :

Conseil Régional Souss-Massa, Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration, INDH, ANAPEC, Conseil Provincial de Tiznit, 5 Communes rurales, Commune de Tiznit, Associations locales et régionales, CGEM, Association régionale des Missions Locales, Pôles Territoriaux de Compétences Économique.

Zones d'intervention :

- Souss-Massa : Agadir Ida Outanane, Tiznit, Taroudant, Chtouka Ait Baha, Tata et préfecture d'Inezgane Ait Melloul

- Drâa-Tafilalet : collectivité territoriale de Siroua (province de Ouarzazate)

Budget et durée :

Budget global : 3 000 000 € sur 39 mois. Fin prévue le 30/06/2027.

Description détaillée des missions :

Les évaluations « **intermédiaire** » et **finale** externes du programme AMAL 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 d'apporter des ajustements nécessaires au niveau stratégique et opérationnel. 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 programme AMAL, d'en apprécier les résultats obtenus jusqu'ici et d'en tirer les principaux enseignements. Plus spécifiquement, la première « **intermédiaire** » 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 programme. La mission **d'évaluation finale** consistera quant à elle à apprécier les réalisations et leurs effets en interrogeant la durabilité.

Mission 1 : évaluation intermédiaire

Objectifs :

- État des lieux de l'avancement du programme et analyse du niveau d'atteinte des résultats ;
- Pertinence de la logique et de l'approche du programme ;
- Identification des leçons apprises et bonnes pratiques ;
- Formulation de recommandations pour la suite du programme.

Questions clés :

Volet 1 – Culture égalitaire et écoresponsable

- Comment les campagnes de sensibilisation ont contribué à développer une culture égalitaire et écoresponsable dans le Souss-Massa ?

Volet 2 – engagement des Collectivités Territoriales et Administrations

- Comment les dynamiques territoriales initiées (PACT et FDL) contribuent à renforcer l'engagement des Collectivités Territoriales et Administrations du Souss-Massa ?

Volet 3 - émergence et consolidation d'initiatives économiques vertes ou numériques

- Comment l'accompagnement proposé aux jeunes et aux jeunes dans le cadre du programme AMAL contribuent à favoriser l'émergence et la consolidation d'initiatives économiques vertes ou numériques dans le Souss-Massa ?

Questions transversales

- Quels effets positifs ou inattendus ont émergé ?
- Quels ajustements stratégiques/opérationnels renforceront l'atteinte des objectifs ?

- Quelles activités, axes/partenariats sont pertinents à poursuivre ou à abandonner ?

Méthodologie :

La méthodologie de l'évaluation intermédiaire du programme AMAL sera réalisée par le/la prestataire selon une approche participative et systémique, combinant l'analyse documentaire approfondie des documents et outils existants du programme, la collecte de données sur le terrain via des entretiens individuels et collectifs avec les parties prenantes internes et externes, y compris les bénéficiaires, et l'organisation d'ateliers de réflexion avec l'équipe projet et les partenaires principaux. L'objectif est d'évaluer l'avancement du programme, le niveau d'atteinte des résultats et indicateurs, la pertinence des actions mises en œuvre, ainsi que d'identifier les bonnes pratiques et leçons apprises. L'ensemble des données sera analysé de manière qualitative et quantitative pour produire un rapport préliminaire argumenté, qui sera discuté et enrichi lors d'ateliers collectifs, avant de finaliser le rapport d'évaluation intermédiaire incluant des recommandations concrètes pour optimiser la mise en œuvre des actions du programme AMAL.

Etape 1. Planification et méthodologie : Note méthodologique

- Définir la méthodologie de l'évaluation ;
 - Fixer un calendrier de mise en œuvre de l'évaluation ;
 - Analyse 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 programme ;
 - Mener des entretiens individuels et collectifs avec les acteurs et partenaires externes au programme, y compris des bénéficiaires ;
 - Analyse des données recueillies en fonction des objectifs énoncés ;
- ➔ **Livrable** : rapport préliminaire, comprenant des pistes argumentées pour la suite.

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 programme AMAL et de ses partenaires – 1 journée ;
 - Appui à la construction et à l'animation d'une réflexion et d'évaluation élargie avec les parties prenantes concernées (OSC locales, Intervenants, institutions publiques et privées, professionnels, ...).
- ➔ **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 programme AMAL ;
- Restitution finale – au bailleur et aux partenaires de mise en œuvre du programme.
 - ➔ **Livrable** : Rapport final comprenant une synthèse (5 pages) des recommandations et des pistes argumentées pour la suite.

Livrables :

4 livrables sont attendus :

Livrable 1 : Note méthodologique détaillée, en français, à produire après la réunion de cadrage avec l'équipe du programme AMAL 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 40 pages).

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

Livrable 4 : Rapport final (max 40 pages) comprenant une synthèse (5 pages) en français incluant les recommandations et des pistes argumentées pour la suite.

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 l'équipe du programme et l'équipe du bailleur.

Restitution finale à distance – au bailleur et aux partenaires de mise en œuvre du programme.

Durée de la mission :

La mission sera réalisée entre mai et juillet

Publication des TDRs	23/04
Clôture de l'appel d'offre	08/05
Comité de sélection : sélection de consultant.e	12/05
Entretiens de présélection	13/05
Réunion de cadrage	15/05
Lancement de la mission (biblio)	18/05

Note méthodologique	27/05
Validation de la note méthodo	01/06
Collecte de données	02/06 – 20/06
Rapport provisoire	30/06
Ateliers de réflexion collective	06/07
Rapport final (vf)	20/07
Restitution finale	29/07

Mission 2 : Évaluation finale

L'évaluation finale pourra être confiée directement à la même consultance que celle retenue pour l'évaluation intermédiaire – sous réserve de confirmation par le commanditaire d'ici là et selon la satisfaction de la 1^{ère} mission.

Objectifs :

- Mesurer le degré d'atteinte des objectifs et indicateurs ;
- Évaluer l'implication, la satisfaction et l'engagement des parties prenantes ;
- Analyser les relations partenariales et le renforcement des capacités ;
- Identifier les effets durables sur le territoire et les acteurs ;
- Tirer des leçons et recommandations pour la pérennisation et la réplication.

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.

La mission sera réalisée **entre février et avril 2027**. Le calendrier précis sera à coconstruire 1 mois avant le début de la mission. Ces dates peuvent être modifiées en fonction de l'évolution du programme.

2. Cadrage des missions :

Documents ressources :

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

- NIONG
- [Guide méthodologique de l'AFD](#) (FICHE-OUTIL 6)
- Rapport d'avancement du programme AMAL
- Diagnostics réalisés
- Comptes-rendus des Comités de Pilotage du programme AMAL

- Productions réalisées dans le cadre du programme : fiches, outils et guides
- Les supports des formations
- Outil de suivi-évaluation du programme
- Conventions partenaires
- Plan de COMM – production de connaissances
- Budget

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 (12 000 €) – Evaluation intermédiaire :

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 intermédiaire.

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

Mission 2 (18 000 €) – 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 encadrées et suivies par un comité composé du directeur des opérations, du chef du pôle Développement Economique Local (DEL), de la chargée de mission économie verte et du pôle SERA & capitalisation.

3. Soumission et évaluation des offres :

Qualifications et compétences requises :

- Bureau d'études/consultant.e.s enregistré.e.s au Maroc ;
- Évaluation de projets ou programmes de développement ;
- Conduite d'évaluations intermédiaires et finales ;
- Évaluation 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 de l'économie verte et de l'autonomisation économique ;
- Excellentes compétences orales et écrites en français ;
- La maîtrise du Darija et/ou de l'Amazigh est indispensable.

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 intermédiaire).
 - 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 intermédiaire).
- **Une offre financière** comprenant le budget global en euros (hors taxe et toutes taxes comprises) – pour les deux 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.
 - Précision du statut juridique des consultant.es ou du bureau d'études.
 - Précision de l'utilisation ou non de l'intelligence artificielle dans la production de l'offre technique et financière.

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 08/05/2026, à l'adresse suivante : **prestation@migdev.org** sous l'objet " PROGRAMME AMAL – Evaluation " .

Tout dossier incomplet ne sera pas traité.