



# MIGRATIONS & DEVELOPPEMENT

## TERMES DE REFERENCE

### ACCOMPAGNEMENT A LA DEFINITION DE LA STRATEGIE 2020-2025

*Avec l'appui du  
Fond de renforcement institutionnel et organisationnel (FRIO)  
Coordination Sud*

## SOMMAIRE

1. Présentation de Migrations & Développement et du contexte .....	3
2. Objet de la mission .....	6
3. Production des livrables .....	7
4. Durée de la mission et modalités financières .....	7
5. Profil de la consultance .....	8
6. Calendrier de réalisation de l'action.....	8
7. Modalités de remise des propositions .....	9

## Résumé

Migrations & Développement est une ONG implantée depuis 32 ans dans le centre-sud marocain où elle mène des projets de développement local. Ses trois orientations thématiques pour la période 2012-2020 sont les suivantes : (i) renforcer le lien social, (ii) répondre au défi climatique, (iii) rapprocher pays d'accueil et pays d'origine. En 2019, M&D souhaite revoir sa stratégie dans une perspective de croissance du volume de ses activités, en la corrélant à une analyse du modèle économique actuel. Pour cela, Migrations & Développement recherche une consultance pour un appui à sa réflexion stratégique.

### 1. Présentation de Migrations & Développement et du contexte

#### L'association Migrations & Développement

Migrations & Développement (M&D) est une association franco-marocaine de droit français, créée en 1986 par des migrant-e-s pour mener des actions de développement dans les villages de leur région d'origine, l'Atlas et l'Anti-Atlas marocains, frappée par une sécheresse sévère depuis le milieu des années 1970.

Depuis, M&D continue à favoriser les échanges entre les deux rives de la Méditerranée en soutenant des programmes de développement durable et solidaire dans les régions Souss-Massa et Drâa Tafilalet situées au centre-sud du Maroc.

Nos actions sont basées sur 3 principes :

- (i) participation des populations aux décisions et au financement des projets ;
- (ii) solidarités villageoises ;
- (iii) partenariat avec les autorités locales.

Nos principaux domaines d'interventions sont :

**SOLIDARITE INTERNATIONALE** : Mobilisation de la jeunesse, appui aux associations de migrant-e-s en France et en Europe, accompagnement à la mise en place de « Communauté de Développement Solidaire » (échanges compétences diaspora/territoire) centrée sur les Régions du Souss Massa et Drâa Tafilalet.

**GOUVERNANCE ET ANIMATION TERRITORIALE** : Formation des élu-e-s et responsables associatifs, accès aux droits, accompagnement à la structuration des Conseils de Jeunes, appui aux associations locales, intégration de la dimension migration dans les Plans d'Actions Communaux.

**DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE LOCAL** : Soutien aux coopératives agricoles et artisanales et à la structuration des groupements féminins.

**AGRICULTURE DURABLE ET ENVIRONNEMENT** : Diffusion des pratiques agroécologiques, appui à la construction et à la gestion locale d'infrastructures de rétention des eaux de pluie et d'assainissement.

*Migrations & Développement tend à concentrer son action sur des zones où l'appui aux partenaires dynamiques peut favoriser des initiatives porteuses d'exemplarité. Le choix porte sur des leaders locaux qui agrègent autour d'eux les acteurs publics et privés sur un mode collaboratif et inclusif. Dans ces zones, M&D vise à construire des grappes de projets, à partir des demandes des actrices et des acteurs.*

L'association s'appuie sur :

- Un CA de 14 personnes aux profils variés et composé de Marocains et de Français. Il se réunit 4 fois par an.
- Un bureau de 4 personnes.
- Une équipe de 28 salariés et 3 services civiques.
- Des bénévoles.

M&D a un fonctionnement transnational, sur les deux rives de la Méditerranée. Le Directeur Général de l'association est basé à Agadir et les équipes opérationnelles à Taliouine et Tiznit, tandis que l'équipe salariée en France, à Marseille, est managée par la Responsable France.

## Le contexte de la demande d'accompagnement

Cette demande s'inscrit dans une réflexion globale autour de l'adaptation constante de M&D à son environnement interne et externe. Depuis 1986, l'association a construit une démarche empirique autour de valeurs (solidarité, partage et respect des différences) et de principes d'actions constants (partenariat participatif, respectueux des populations et de leurs représentants). Ce projet associatif est synthétisé dans une Charte des valeurs adoptée en Assemblée Générale le 21 mai 2016.

Outre les valeurs et principes suscités, les six engagements qui structurent cette Charte sont les suivants :

1. M&D s'engage à n'entreprendre d'actions qu'après s'être assuré que les intéressés sont décidés à y participer activement.
2. M&D s'efforce d'impliquer les élus et autres acteurs des collectivités locales et/ou de l'État dans tous ses projets.
3. Dans chacun de ses projets M&D cherche à intégrer la dimension migration chaque fois que nécessaire. Cette dimension comprend les Marocains du Monde et les migrants d'autres origines présents au Maroc.
4. M&D cherche à établir des liens de coopération avec d'autres ONG de développement, de façon à mutualiser les compétences.
5. Dans chacun de ses projets M&D intègre une réflexion sur l'implication des jeunes et de celles des femmes et incorpore une action en leur direction chaque fois que nécessaire.
6. M&D entretient en permanence une réflexion sur son rôle et son activité en impliquant dans la réflexion le bureau, le CA, la direction et les salariés, et à tous les titulaires de savoirs possibles.

Les axes/orientations stratégiques 2012 / 2020 ont été définis avec les partenaires locaux et institutionnels puis adoptés lors du Forum de Taroudant. Les 3 axes thématiques majeurs sont :

- (1) Renforcer le lien social : éducation, santé, infrastructures villageoises ;
- (2) S'engager dans un nouveau modèle de développement qui réponde au défi climatique : soutien à une agriculture familiale (agroécologie), performante et durable, soutien à l'économie sociale et solidaire ;
- (3) Rapprocher pays d'accueil et pays d'origine : soutien à la solidarité internationale et échanges entre acteurs du pays d'origine et du pays d'accueil.

A cela s'ajoutent deux axes « organisationnels » :

- (4) renforcer l'outil de travail « M&D » par un effort de formation interne ;
- (5) augmenter le partage avec son environnement : institutions de développement en Europe et au Maroc, ONG de développement, universitaires...etc.

Plusieurs processus distincts ont permis de tirer des conclusions par rapport à cette stratégie, notamment une évaluation d'impacts (2017) sur les actions de M&D au niveau de la gouvernance locale et des capitalisations régulières de projets. Ces exercices ont permis à M&D d'affiner sa connaissance des évolutions du contexte d'intervention (dynamique territoriale, dynamique d'acteurs). Ils ont ainsi nourri la co-construction de plusieurs projets, à l'instar du projet triennal 2018-2020 Développement Rural Intégré au Maroc – DRIM 2, cofinancé par l'Agence Française de Développement. A ce stade, l'objectif est que ces conclusions puissent nourrir directement la réflexion à venir sur la stratégie 2020-2025.

M&D est confrontée à plusieurs problématiques et contraintes, parmi lesquelles :

*Au niveau stratégique* : un positionnement et des activités qui évoluent régulièrement et de manière empirique en fonction du contexte d'intervention (ce qui est autant un avantage qu'un défi à relever).

*Au niveau financement/modèle économique/gestion financière* :

- La difficulté à trouver des co-financements nécessaires pour boucler les budgets des projets en cours ou à réaliser ;
- La dépendance financière à un nombre restreint de bailleurs de fonds ;
- Des fonds propres très limités ;
- Des fonds d'origine privée limités ;

M&D a entrepris plusieurs chantiers pour faire face à ces défis.

Elle a élargi sa dynamique partenariale à d'autres ONG françaises et marocaines, en se positionnant comme chef de file de plusieurs consortiums sur financements français ou européens. Un certain nombre de chantiers organisationnels sont en cours et appuyés par des experts-bénévoles, par exemple sur les ressources humaines, la communication ou les procédures administratives et financières.

## **Pistes de développement envisagées**

Dans ce contexte, M&D voit progressivement son budget annuel augmenter et se situe dans une dynamique de **croissance souhaitée** qu'il s'agit cependant de structurer.

A travers l'analyse de l'ensemble de ces éléments, l'association est donc à un moment charnière en termes de développement. Plusieurs pistes existent, qui ont des degrés de maturité ou de portage interne différents.

Par exemple : faut-il s'ouvrir à d'autres domaines d'intervention ou se centrer sur moins d'axes majeurs ? Faut-il réduire voire arrêter certaines actions ? Comment définir la posture de M&D par rapport aux partenaires locaux (mise en synergie des acteurs, accompagnement des OSC locales) ? Comment et où (Maghreb, autre ?) valoriser l'expertise de M&D, notamment en lien avec la question migratoire, la capitalisation, le renforcement de capacités ?

Au vu des enjeux actuels, des principales contraintes auxquelles l'association est confrontée, et la volonté de structurer une stratégie de croissance pour les prochaines années, M&D doit donc définir sa stratégie de développement et souhaite faire appel à un/une/des prestataire-s afin de l'accompagner dans cette démarche.

En effet, si un certain nombre de pistes sont déjà actées et mises en œuvre dans les projets récents, l'association a besoin de les formaliser via une stratégie et un plan d'actions clair qui serait approprié en interne et à partir duquel l'ensemble des forces vives de l'ONG pourraient planifier leurs actions. L'ONG souhaite également se laisser la possibilité d'explorer de nouvelles pistes qui pourraient émerger dans le cadre de cet accompagnement.

## **Prise en compte de l'égalité femmes-homme**

Dans le présent accompagnement et dans l'analyse, l'association demandera une prise en compte effective des inégalités femmes hommes et des rapports sociaux s'y référant.

Cette prise en compte de l'approche genre devra faire partie de la réflexion au niveau thématique (axes d'actions de M&D) mais aussi au niveau organisationnel (comment la structure peut mieux l'appréhender pour la période 2020-2025). En conséquence, une attention particulière devra être portée à ces inégalités entre les sexes, à tous les niveaux, dans la réflexion stratégique et les scénarii de développement.

## 2. Objet de la mission

**Objectif général :** « *L'association Migrations & Développement met en œuvre des projets solidaires et durables, adaptés aux mutations territoriales, selon une stratégie de développement pérenne* ».

**Objectif spécifique :** « *Définir une stratégie de développement 2020 – 2025* »

**Résultat 1 :** l'association dispose d'un diagnostic partagé de ses forces, faiblesses, menaces, et opportunités en relation avec son organisation interne et son environnement comprenant une analyse de son modèle économique existant.

**Résultat 2 :** M&D dispose de scénarii de positionnements stratégiques, de leurs avantages et de leurs inconvénients, de leurs risques et de leurs conditions de développement.

**Résultat 3 :** M&D dispose d'une stratégie de développement 2020-2025 basée sur le scénario choisi, et comprenant un plan d'actions détaillé.

*En fonction du travail effectué, il est possible que le scénario sélectionné soit issu de composantes de plusieurs scénarii précédents.*

Les acteurs et parties prenantes directes de l'action sont :

- La Direction de Migrations & Développement : le Directeur Général basé à Agadir (Maroc) et la Responsable France, Administrative et Financière, basée à Marseille (siège social).
- Le Conseil d'Administration de M&D, composé de 14 membres et de son bureau, composé de 4 personnes. Point d'attention à noter, une élection complète des membres du CA est prévue en mai 2019. Même si la plupart des membres se représenteront, il s'agit d'une donnée à prendre en considération dans la présente réflexion.
- L'équipe salariée de M&D, dont notamment le Responsable Evaluation & Partenariats basé à Paris, la Cheffe de Pôle Solidarité Internationale basée à Marseille, ainsi que le Coordinateur général et les autres les Chefs de Pôles basés à Taliouine (Maroc).
- Toute personne / partenaire impliqué directement ou indirectement au sein de M&D, actuellement ou auparavant, susceptible d'enrichir la présente réflexion.
  - o Parmi les partenaires techniques au Maroc pourraient figurer : des élus et fonctionnaires de collectivités, des responsables de la société civile au niveau de la Région Souss Massa et au niveau national, des membres de l'Université Ibn Zohr d'Agadir, des experts, des personnes ayant une connaissance historique de M&D ...
  - o Parmi les partenaires techniques en France figurent les associations de la diaspora, les structures partenaires de M&D sur projet ou en fonction des thématiques (par exemple Territoires Solidaires en Région PACA, Terre & Humanisme, GRDR, FORIM...).
  - o Parmi les partenaires financiers, l'AFD est le principal bailleur à mobiliser.
- Toute personne ressource permettant de disposer d'éléments comparatifs avec d'autres OSC ou organisations ;

Un Comité de suivi sera mis en place et composé de : membres du bureau, de la Direction (Générale et France) et d'un ou deux salariés.

La Responsable France / Responsable Administrative et Financière de l'association, basée à Marseille, supervisera le processus appuyé par le Responsable Evaluation & Partenariats, basé à Paris.

Le CA sera tenu informé et validera régulièrement différentes étapes du processus. Lors de chaque réunion du CA, un point systématique sera réalisé sur ce projet de renforcement. L'Assemblée Générale devra valider les livrables finaux en mai 2020. Les séminaires prévus au cours de l'action permettront des échanges physiques réguliers.

Les missions prévues à Marseille/Paris (a minima 4 missions hors ateliers collectifs) et au Maroc (une mission) permettront d'inclure l'ensemble des parties prenantes dans le processus.

### Liste d'activités proposée à titre indicatif.

**Les prestataires sont libres de proposer une méthodologie adaptée qui diffère de cette présentation, en maintenant la démarche participative et collégiale souhaitée.**

#### CADRAGE

Réunion de cadrage avec M&D (→ Marseille ou Paris) / Analyse bibliographique / Rédaction et remise d'une note de cadrage

#### ETAT DES LIEUX

Entretiens (physiques ou à distance) avec les parties prenantes de l'association : salariés concernés (Maroc-France), membres du CA, bénévoles, partenaires techniques et financiers  
Analyse du modèle économique actuel et Diagnostic SWOT de l'association corrélé cette analyse  
Premier séminaire CA « élargi » (17 mai 2019) : partage des éléments de diagnostic et identification des scénarii de développement. Rôle du prestataire à préciser lors du cadrage (préparation, co-animation) – présence impérative.

#### SCENARII DE POSITIONNEMENT STRATEGIQUE

Mission Maroc (minimum 7 jours) : entretiens complémentaires avec des partenaires, atelier avec les salariés locaux et parties prenantes de l'association  
Entretiens complémentaires France avec des partenaires, salariés et parties prenantes de l'association  
Formalisation et propositions des scénarii de positionnement stratégique, de leurs avantages et de leurs inconvénients, de leurs risques et de leurs conditions de développement  
2<sup>e</sup> Séminaire stratégique : Enrichissement / choix du scénario, déclinaison des grandes orientations

#### PLAN D' ACTIONS

Formalisation du document stratégique (orientations) 2020-2025 et validation CA  
Atelier collectif : construction du plan d'actions découlant du projet associatif et des orientations stratégiques  
Proposition du plan d'actions provisoire comprenant notamment objectifs, activités, moyens financiers et humains, estimation budgétaire, calendrier indicatif  
Rédaction et rendu rapports finaux : un document stratégique (orientations) + un plan d'actions détaillé + un compte-rendu de fin d'action. Pour validation du CA puis Assemblée Générale.

### 3. Production des livrables

Les livrables suivants sont attendus :

- Livrable 1 : Note de cadrage
- Livrable 2 : Diagnostic SWOT de l'association corrélé à l'analyse du modèle économique existant
- Livrable 3 : Un document de présentation de 2 ou 3 scénarii
- Livrable 4 : Un document stratégique (orientations)
- Livrable 5 : Un plan d'actions détaillé comprenant notamment objectifs, activités, moyens financiers et humains, estimation budgétaire, calendrier indicatif...
- Livrables 6 : Versions finales document stratégique + plan d'actions détaillé + compte-rendu de fin de l'action.

Chacun des livrables doit être validé à minima par le comité de suivi.

Les livrables 3 à 5 seront soumis à la validation du CA.

Les livrables 6 seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale en 2020.

### 4. Durée de la mission et modalités financières

La mission est prévue sur une durée de **12 mois**.

Budget maximum prévu pour la prestation : **25 000 €**

Ce budget intègre :

- Les honoraires sur l'ensemble de la prestation ;
- Les déplacements en France du/de la consultant-e : Paris, Marseille ... (perdiem éventuels, frais de transport en train, hébergements...) ;
- 5% d'imprévus éventuels maximum ;

Les frais de déplacements concernant la mission au Maroc (billets avion A/R, hébergement, transport) seront pris en charge par Migrations & Développement. Il n'y a donc pas de per diem à prévoir ni de frais à inclure pour cette mission.

Il est demandé au-x consultant-e-s de faire dans leur offre une proposition budgétaire détaillée TTC, en tenant compte de ces éléments, en intégrant la répartition proposée du nombre de jours travaillés par le/la consultant-e (ou les consultant-e-s si une équipe est proposée) aux différentes phases de la consultance, en lien avec la méthodologie proposée.

Le dossier fait l'objet d'un cofinancement du Frio. A ce titre, un bilan tripartite ONG, prestataire(s) et chargé-e de mission Frio sera à prévoir à l'issue de la mission.

## 5. Profil de la consultance

L'intervention sera effectuée par un consultant ou une équipe de consultants. Dans ce cas, leur complémentarité devra être expliquée.

Expertise recherchée :

- Expérience dans l'accompagnement des associations dans le renforcement organisationnel en particulier l'appui à l'élaboration de projet stratégique et d'analyse de modèle économique existants
- Compétences et expériences significatives dans le secteur des ONG / OSC / de l'ESS, notamment à des postes de responsabilités
- Connaissances des enjeux inhérents aux OSC françaises et marocaines, notamment en termes de stratégies et de modèles économiques
- Expertise passée avec références en accompagnement (FRIO ou autre) auprès d'autres organisations de ce type
- Compréhension et analyse des enjeux de genre significative
- Expériences obligatoires en France et souhaitées au Maroc
- La maîtrise de l'arabe est un plus.

## 6. Calendrier de réalisation de l'action

Le début de la mission est souhaité au 26 avril 2019 (réunion de cadrage) pour une durée de 12 mois.

Le calendrier de début de mission sera relativement contraint.

Il est en effet impératif que le/la prestataire soit disponible le 17 mai 2019 pour un premier séminaire élargi prévu à Marseille.

Une mission de minimum 7 jours au Maroc est à planifier (après la fin du ramadan début juin ou après l'été).

Des missions sont à prévoir en France (a minima 4 missions hors ateliers collectifs à Marseille/Paris...).

Un 2<sup>e</sup> séminaire stratégique doit avoir lieu avant la fin de l'année 2019.

L'ensemble des rapports finaux (livrables 6) doit être rendu avant début mars 2020, pour validation au CA (mars) puis de l'AG (mai 2020).



## 7. Modalités de remise des propositions

Date limite de réception des offres : **vendredi 19 avril 2019 inclus** par mail à : [robin.nael@migdev.org](mailto:robin.nael@migdev.org) et [elodie.frossard@migdev.org](mailto:elodie.frossard@migdev.org)

Les offres comprendront :

- La proposition technique et financière du/de la prestataire. La méthodologie envisagée devra être particulièrement détaillée.
- Les CV actualisés des consultants qui **effectueront** la consultance
- Des références (mails et téléphoniques)

Des échanges téléphoniques ou physiques pourront être proposés aux prestataires présélectionnés en début de semaine du 22 avril.

Le démarrage de l'accompagnement est souhaité **le 26 avril 2019** à Marseille ou Paris, date envisagée pour la réunion de cadrage.