



Evaluation à mi-parcours

Termes de référence pour l'évaluation à mi-parcours du programme TAGHYIR

TAGHYIR : Promotion d'un développement territorial au Maghreb à travers des modèles d'économie sociale et solidaire conçus par et pour les personnes

Sommaire

1. Introduction, justification et fondements de l'évaluation à mi-parcours
 - 1.1. Introduction
 - 1.2. Justification et fondements de l'évaluation
2. Objectifs de l'évaluation
 - 2.1. Objectifs spécifiques de l'évaluation
 - 2.2. Caractéristiques de la convention à évaluer
 - 2.3. Critères d'évaluation de la convention
 - 2.3.1. Première partie de l'évaluation à mi-parcours
 - 2.3.2. Deuxième partie de l'évaluation à mi-parcours
3. Plan de travail de l'évaluation à mi-parcours
 - 3.1. Première phase : analyse de la documentation
 - 3.2. Deuxième phase : travail de terrain en Tunisie et au Maroc
 - 3.3. Troisième phase : traitement des données et rédaction du rapport d'évaluation
4. Rapports
5. Profil de l'équipe d'évaluation et budget
6. Calendrier de l'évaluation à mi-parcours
7. Présentation de la proposition technique et financière

1. Introduction, justification et fondements de l'évaluation à mi-parcours

1.1. Introduction

ACPP est une ONG sans but lucratif, laïque et indépendante de toute orientation politique. Elle défend les valeurs démocratiques en promouvant la justice sociale et économique, tout en mettant l'accent sur la paix, la tolérance et le dialogue depuis sa création en 1990.

Les activités d'ACPP sont guidées par les objectifs et les axes stratégiques définis dans le Plan stratégique 2021-2024 d'ACPP (<https://www.acpp.com/about-us/plan-estrategico/>), qui s'adaptent à chaque pays et territoire pour répondre aux contextes sociaux et politiques locaux.

Depuis plus de 20 ans, ACPP travaille dans la région du Maghreb, notamment en Tunisie et au Maroc. Ces dernières années, l'organisation a mis en place une stratégie régionale visant à aborder des problématiques communes. Cette stratégie s'appuie sur l'expérience locale et sur la demande de la société civile pour développer des solutions globales et intégrées dans le cadre des Objectifs de Développement Durable (ODD), en mettant l'accent sur les droits humains. Cette stratégie régionale s'appuie sur les stratégies nationales, capitalisant sur l'expérience qu'Assemblée de Coopération Pour la Paix, en collaboration avec ses partenaires locaux, a développée dans chaque territoire en prenant en compte le contexte spécifique (intensité et ancrage variable). Elle répond aux besoins exprimés par les organisations de la société civile et les titulaires de droits, ainsi qu'à la volonté institutionnelle de construire une stratégie commune.

Le plan stratégique Maghreb 2021-2025 d'ACPP identifie l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) comme un axe prioritaire. Ce modèle valorise les conditions de travail des personnes, notamment des femmes et des groupes vulnérables, tout en proposant des solutions innovantes aux problèmes de précarité et d'exclusion. En Tunisie et au Maroc, l'ESS en est encore à ses débuts, mais elle offre des avantages significatifs : un ancrage local étendu dans l'ensemble du territoire, une volonté de co-responsabilité entre les acteurs locaux, une connaissance approfondie du terrain, et un potentiel de création d'emplois et d'utilité publique sociale.

Cet axe stratégique dans la région, qui sert à ACPP d'outil pour promouvoir les autres axes prioritaires en faveur d'un développement durable et équitable dans toutes ses intersections, par et pour les personnes, est mis en œuvre grâce au soutien de l'Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement (AECID) dans le cadre de son appel à projets 2022, pour une durée de 4 ans et un budget total de 3.337.041 euros.

1.2. Justification et fondements de l'évaluation

La réalisation de cette évaluation à mi-parcours trouve son fondement juridique dans la section 9.4 Évaluations des « Normes de gestion, de suivi et de justification des conventions et projets des ONG et des actions de coopération pour le développement », figurant dans le Guide d'application (version révisée en décembre 2019). Elle est conçue comme une activité intégrée dans la Matrice du Cadre Logique de l'Action approuvée dans l'Appel à projets de conventions de 2022 de l'Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement (AECID).

La convention de référence est mise en œuvre dans un contexte régional complexe. Sur le plan sociopolitique, la région, en particulier la Tunisie, traverse depuis une décennie des périodes de changements constants. L'action implique également la collaboration avec trois partenaires et deux régions au Maroc, ainsi qu'avec deux partenaires et trois territoires en Tunisie.

Pour cette raison, sa mise en œuvre nécessite une capacité constante d'adaptation et des ajustements de la part des acteurs impliqués dans sa gestion. La réalisation d'une évaluation à mi-parcours de l'Action permet d'adopter un regard critique et réfléchi sur les progrès réalisés, en termes de résultats prévus et de leur contribution à la réalisation des objectifs fixés.

Par ailleurs, la structure de coordination et de gestion, ainsi que les mécanismes de contrôle de la convention, constituent une expérience à observer et à analyser. Elle implique et articule six partenaires (un espagnol, trois marocains et deux tunisiens) et une diversité d'entités participantes, allant des autorités locales et des organismes clés de l'ESS aux organisations de la société civile des deux pays, en passant par les territoires, avec la participation de coopératives, universités ou d'autres associations. Cela impacte directement les Objectifs, Résultats, Activités et Indicateurs prévus dans la convention.

Pour ces raisons, Assemblée de Coopération Pour la Paix (ACPP) considère qu'il est d'une grande valeur de réaliser une évaluation à mi-parcours de la Convention qui permettra de mettre en évidence :

- L'adéquation des stratégies et des mécanismes de gestion pour garantir la réalisation des objectifs prévus dans la Convention ou, le cas échéant, leur réajustement afin d'atteindre l'impact attendu.

- Les apprentissages et les améliorations continues pouvant être partagés avec les partenaires et les entités participantes.
- Les pratiques ayant une valeur ajoutée et permettant une gestion adaptée au contexte régional actuel du Maghreb, en particulier en Tunisie.
- Les recommandations pertinentes que l'Assemblée de Coopération Pour la Paix et ses partenaires locaux doivent prendre en considération pour garantir la réalisation des objectifs et des résultats prévus dans la Convention.
- L'analyse de l'état des processus de changement (sous l'angle de la théorie du changement) soutenus par la Convention et la formulation de recommandations, en mettant un accent particulier sur l'axe méthodologique de mise en œuvre de la stratégie de Communication pour le Développement (C4D).

2. Objectif de l'évaluation

2.1. Objectif spécifique de l'évaluation

L'évaluation à mi-parcours de cette Convention a pour objectifs spécifiques :

- Identifier les progrès de l'intervention en termes de réalisation des résultats et des activités, et garantir l'atteinte des objectifs prévus.
- Évaluer la pertinence et le fonctionnement de la structure de coordination et de gestion, ainsi que des mécanismes de suivi et de contrôle.
- Vérifier et évaluer les mécanismes de participation et d'implication des acteurs locaux territoriaux et des groupes cibles.
- Évaluer l'avancement dans la mise en œuvre de la stratégie de communication pour le développement (C4D) en tant qu'approche transversale de la Convention et analyser la pertinence de sa méthodologie, en mettant un accent particulier sur : le rôle et l'implication des communicatrices sociales, les points focaux de communication, le rôle et la contribution de l'assistance technique en consultation C4D, l'appropriation interne et externe de la stratégie de communication et son intégration depuis une perspective de genre intersectionnelle et d'autonomisation des femmes dans les activités.

2.2. Caractéristiques de la convention à évaluer

- **Titre de la convention** : *Taghyir, Promotion d'un développement territorial au Maghreb à travers des modèles d'économie sociale et solidaire conçus par et pour les personnes*
- **Aire géographique** :
 - Maroc : Tânger-Tetuán-Alhucemas et l'Oriental (Nador et Berkane).
 - Tunisie : Grand Tunis, El Kef et Nefta.
- **Partenaires locaux** :
 - Maroc : Homme et Environnement, Union de l'Action Féminine (UAF), ASTICUDE.
 - Tunisie : SHANTI, UGTT
- **Financement** : AECID : 3.000.000 €, contribution : 337.041 euros.
- **Durée de la convention** : 4 ans. **Début** : 01 mars 2023. **Fin** 28 de février 2027.
- **Entités participantes** :
 - Institutions publics: ministères de la formation Professionnelle de l'emploi, de l'agriculture et de la femme de Tunisie, municipalités de Nefta, Kef et Tunis, Entraide Nationale (Marruecos), Conseil Provincial y Office National du Conseil Agricole de Berkane, Commune de Nador, Direction Régionale du ministère du Tourisme et de l'artisanat et ESS de TTA et Oriental, Conseil régional de TTA et de l'Oriental, l'Office de développement de la coopération (ODECO), la Direction de la Jeunesse, communication et Culture, l'INDH de la province de Tanger-Assilah, niveau Tanger et national Maroc, l'Agence de Développement de l'Oriental (ADO), la Direction Régionale du Conseil Agricole de l'Oriental (ONCA) (Berkane), Commissaire régional de développement Agricole (CRDA) Tunis, Réseau marocain d'ESS (REMESS),
 - Centres universitaires et/ou de formation : Institut Superior de Gestion de Tunis, Fac. de CC Juridiques, Politiques et Sociales de Tunis; Université de Jendouba de Tunis; Institut National du travail et des études sociales de Tunis d'études (INTES), Université d'Oudja du Maroc (facultés des sciences et de Nador); Université de Tanger (Fac. de CC. Juridiques, économiques et sociales) y l'Ecole Nationale de Commerce et Gestion (ENCG-Université Abdelmalik Essadi). Institut National de l'Action Social (INAS) du Maroc.
- **Autres entités locales** :
 - Maroc : l'Association Provinciale des Coopératives de Berkane (Berkane), la Plateforme des Jeunes de Berkane (Berkane), Groupes de Développement

Agricole (GDA Ben Ali, Darjine et Fatnassa), l'Association AGDOR, l'Association Abu Ali Sunni.

- Tunisie : BEITY, M'DINTI (Túnez), Ftarchi , Collectif Créatif , OIT-Túnez, la Maison des jeunes de Nefta, groupes informels de producteurs locales (agricoles et artisans) de Nefta. Au Kef, l'association TWIZA, el GDA Al Hayet, l'initiative économique Dar el Ain
- **Objectif général** : *Améliorer les conditions de vie des personnes à travers la cohésion économique, sociale et territoriale, dans l'égalité des conditions et des opportunités, afin de garantir l'accès à un travail décent et à un territoire sain et durable.*
- **Objectif spécifique 1** : *Promouvoir l'intercoopération entre les OSC, les collectivités locales et les universités pour encourager la recherche, l'éducation et l'accompagnement de manière coordonnée autour de l'ESS, avec une approche de genre et environnementale, aux niveaux local, national et régional, en Tunisie et au Maroc.*
- **Objectif spécifique 2** : *Favoriser un écosystème d'ESS, avec une approche de genre et environnementale, en Tunisie (3 régions) et au Maroc (2 régions), à travers le soutien et l'accompagnement des entreprises d'économie des soins et circulaire, ainsi que d'autres initiatives existantes ou nouvellement implantées.*
- **Objectif spécifique 3** : *Promouvoir un changement de comportement parmi les titulaires de droits, d'obligations et de responsabilités pour une transformation sociale dans les localités d'intervention dans le domaine de l'ESS, grâce à la communication pour le développement (C4D) et à la sensibilisation des populations sur leurs territoires.*

Résumé de la convention :

L'initiative vise à favoriser un écosystème d'ESS ancré dans les territoires et centré sur les personnes, leur travail et leur manière de s'organiser collectivement (avec une approche culturelle) pour développer une vie durable et équitable. Cela sera réalisé par la mise en place de mécanismes mutualisés par les partenaires locaux, les autorités territoriales et d'autres OSC présentes dans deux régions du Maroc et trois de Tunisie. Ces mécanismes fourniront conseil et accompagnement aux entreprises d'ESS déjà existantes ainsi qu'à celles nouvellement créées, en mettant l'accent sur l'organisation de l'économie des soins et circulaire (avec une approche de genre et environnementale) dans les dimensions institutionnelle, sociale et économique. La dimension supranationale sera assurée grâce à des échanges à différents niveaux et entre divers acteurs.

Comme objectif général, l'initiative vise à améliorer les conditions de vie des personnes à travers

la cohésion économique, sociale et territoriale, dans l'égalité des conditions et des opportunités, afin de garantir l'accès à un travail décent et à un territoire sain et durable, grâce à :

- La promotion de l'intercoopération entre les OSC, les collectivités locales et les universités pour encourager la recherche, l'éducation et l'accompagnement de manière coordonnée autour de l'ESS, avec une approche de genre et environnementale, aux niveaux local, national et régional, en Tunisie et au Maroc.

En mettant en place des mécanismes (3 dans chaque pays), l'objectif est de créer des écosystèmes d'ESS avec une approche de genre et environnementale, dans les axes institutionnel, socio-culturel et économique, alimentés par une réflexion régionale et locale menée par les universités et les autorités collaboratrices de chaque territoire.

Le mécanisme est défini comme un espace de rencontre favorisant les échanges d'informations, de connaissances et de bonnes pratiques autour du secteur de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). Il vise également à consolider les initiatives locales, créer des synergies entre les acteurs, et soutenir les coopératives existantes ou nouvellement créées à travers un plan d'action mis en œuvre dans chaque territoire selon ses besoins spécifiques. Par ailleurs, il ambitionne de promouvoir, avec les universités et facultés concernées, l'ESS dans leurs territoires respectifs grâce à des réflexions et des travaux de recherche.

Avant la mise en place des mécanismes, un programme de formation sur l'éducation coopérative est prévu, destiné aux responsables des mécanismes (OSC, partenaires de la convention, acteurs locaux de l'ESS). Ces formations, dispensées en présentiel et en ligne pendant environ 3 à 4 mois, ont pour objectif principal de former sur l'identité coopérative, incluant la définition de la coopérative, les valeurs des coopératives et les sept principes coopératifs. Chaque principe correspondra à un modèle de formation où les participants devront réfléchir à son adaptation à leur territoire. Une fois formées, les personnes pourront élaborer leur plan d'action en équipe avec les entités participantes, afin de construire un plan collectif qui établira une base commune entre les différents acteurs de chaque territoire.

Dans ce cadre, l'implication des universités et facultés à travers des accords est essentielle pour favoriser un espace de réflexion régionale alimenté par les mécanismes créés. Il est prévu d'établir un programme d'activités de réflexion entre les universités et les mécanismes de chaque territoire, de créer des opportunités d'échanges universitaires entre le Maroc, la Tunisie et l'Espagne, et d'identifier de possibles sujets de thèses doctorales.

- Favoriser un écosystème d'ESS, avec une approche de genre et environnementale, en Tunisie et au Maroc (3 régions), à travers le soutien et l'accompagnement d'entreprises de l'économie des soins et circulaire, ainsi que d'autres initiatives déjà existantes ou nouvellement créées.

Une fois les mécanismes créés et opérationnels, leur objectif sera d'identifier les besoins et les

opportunités de leur territoire afin d'adapter les services à offrir aux entreprises d'ESS existantes ou nouvellement créées. En plus d'enseigner et de transmettre les principes acquis lors des formations en éducation coopérative, il est prévu de former sur la gestion classique d'une coopérative ou d'un autre type d'entreprise de l'ESS. Cela inclut, sans s'y limiter : la créativité et l'innovation, l'alphabétisation numérique et la souveraineté technologique, la culture organisationnelle et la gestion des processus avec une analyse de genre, une approche de la gestion financière, fiscale et juridique spécifique aux entreprises d'ESS, l'économie féministe, l'économie circulaire et le changement climatique, les techniques de communication de base (négociation, présentation de données, lobbying, prise de parole et écoute attentive), ainsi que des sujets plus généraux comme les Droits Économiques, Sociaux et Culturels (DESC) et leur application dans le domaine de l'ESS.

Pour mettre en œuvre tous ces modules dans les mécanismes, la partie communication est essentielle afin d'informer tous les acteurs concernés des services proposés ainsi que des possibilités de participation et de collaboration. Il s'agit également de communiquer sur les différents événements, foires et échanges prévus autour des processus créatifs socio-entrepreneux pour les protagonistes des initiatives d'ESS dans leurs territoires. Ces services et espaces collectifs doivent être fournis de manière continue afin de générer des espaces favorisant un focus intergénérationnel et un métissage social (étudiants, jeunes sans études, leaders de quartier, femmes vulnérables, etc.).

- Promouvoir le changement de comportement parmi les titulaires de droits, d'obligations et de responsabilités pour une transformation sociale dans les localités d'intervention dans le domaine de l'ESS, grâce à la communication pour le développement (C4D) et à la sensibilisation des populations dans leurs territoires.

Cet objectif spécifique transversal s'applique à l'ensemble des activités, dans la mesure où la communication pour le développement (C4D) doit être un vecteur de changement de comportement parmi tous les acteurs de l'ESS. À travers la C4D, il s'agit de susciter des réactions constructives et de lancer des débats inclusifs. Pour que tous les acteurs se sentent impliqués, ces initiatives doivent dépasser le cadre des discours spécialisés sur les lois relatives à l'ESS et se dérouler de manière à éveiller clairement la sensibilité et l'émotion.

Pour ce faire, plusieurs rencontres et ateliers participatifs sont prévus afin de développer un plan de communication interne et externe, ainsi qu'une stratégie C4D pour l'ESS dans les territoires où les mécanismes seront mis en œuvre. Une douzaine de communicatrices sociales coopératives, soutenues par les coordinateurs/animateurs des mécanismes, seront formées pour une mise en œuvre correcte, leur permettant de travailler en communication commerciale, sociale et institutionnelle avec leurs pairs.

Bien que les deux pays aient adopté des mesures pour promouvoir l'ESS dans le cadre de politiques de développement et de lutte contre la pauvreté, ces outils restent souvent orientés vers l'auto-emploi et l'entrepreneuriat, ciblant les populations appauvries et centrés sur la croissance économique, sans se concentrer sur les territoires et les personnes, ce que le projet vise à faire.

Dans ce contexte, la Communication pour le Développement (C4D) a pour objectif de changer l'image de l'ESS, souvent perçue comme une économie des pauvres, une économie informelle, mal structurée ou générant peu de croissance. La C4D cherche à donner la parole à l'ensemble des bénéficiaires du projet, mais aussi aux titulaires de droits et aux autres collectifs impliqués dans la convention, afin de provoquer un changement de comportement en faveur de l'ESS.

2.3. Critères d'évaluation de la convention

Les critères d'évaluation de la convention répondent à deux objectifs de l'étude. D'une part, analyser, en suivant les critères classiques d'évaluation, la cohérence, l'accessibilité, l'alignement, l'harmonisation, la participation/appropriation, la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité des actions menées au cours des deux premières années. D'autre part, examiner la situation des processus de changement (sous l'angle de la théorie du changement) soutenus par la convention et proposer des recommandations pour les deux années suivantes de la convention, notamment en ce qui concerne le plan d'action des mécanismes, l'intercoopération entre les OSC, les collectivités locales et les universités.

À ce stade, dès la conception de la convention, la méthodologie C4D (objectif 3) a été priorisée comme un outil moteur et régulateur des processus de changement. C'est pourquoi il est particulièrement pertinent d'évaluer si cet outil atteint l'impact attendu ou si, au contraire, il serait nécessaire de reformuler la stratégie.

2.3.1. Première partie de l'évaluation à mi-parcours

La première partie de l'évaluation devra répondre aux critères suivants :

Cohérence :

Dans quelle mesure la conception du programme est-elle réaliste et répond-elle aux besoins et intérêts des institutions partenaires locales, des autres acteurs de l'ESS présents dans les territoires de chaque pays et des collectifs bénéficiaires ?

Les objectifs de l'intervention correspondent-ils aux problématiques identifiées lors de la phase de diagnostic ? Les objectifs de l'intervention sont-ils articulés avec les moyens nécessaires pour les atteindre ? Dans quelle mesure ?

L'intervention établit-elle des synergies ou une complémentarité avec d'autres stratégies et programmes nationaux dans les deux pays ?

• **Accessibilité :**

Les collectifs bénéficiaires de l'intervention ont-ils accès aux services (mécanismes créés dans les territoires, micro-formations en C4D, formation en éducation coopérative, etc.) générés par l'intervention ? Quelles pourraient être les barrières à cet accès ?

• **Alignement :**

Les bailleurs de fonds montrent-ils leur engagement à l'aide en tenant compte et en participant aux stratégies de développement, aux systèmes de gestion et aux procédures établies dans les pays bénéficiaires ?

• **Harmonisation :**

Comment évaluez-vous la coordination entre les bailleurs de fonds internationaux pour éviter la dispersion de leurs actions, tirer parti des avantages comparatifs de chacun et construire un programme de développement plus stable et prévisible pour les pays partenaires, en harmonisant et simplifiant les procédures là où cela est possible ?

• **Pertinence :**

Pertinence de la conception de la convention par rapport à l'appel à projets de l'Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement (AECID) et ses principes, objectifs et priorités transversales :

Renforce-t-elle les droits humains et les libertés fondamentales ?

Les activités mises en œuvre intègrent-elles l'égalité de genre ?

Améliore-t-elle la durabilité environnementale et la lutte contre le changement climatique ?

La diversité culturelle est-elle respectée dans les diverses actions mises en œuvre ?

Dans quelle mesure correspond-elle aux politiques des pays concernant : le développement d'une loi-cadre sur l'ESS au Maroc, le Nouveau Modèle de Développement (NMD) de 2021 avec son composant (5) « faire émerger l'économie sociale comme un secteur à part entière », et son alignement avec la loi n°2020-30 sur l'ESS en Tunisie ?

• **Efficacité :**

Efficacité des objectifs spécifiques et des résultats de la convention atteints à ce jour. L'équipe d'évaluateurs devra déterminer le degré de réalisation et d'efficacité de la convention en fonction des objectifs spécifiques et des résultats attendus, en évaluant les indicateurs proposés, l'approche méthodologique, le modèle d'intervention et la qualité atteinte. Étant donné que nous sommes à mi-parcours de la convention, de nombreux indicateurs ne seront atteints qu'à partir de la troisième ou quatrième année de mise en œuvre.

Fondamentalement, les progrès des 3 Objectifs Spécifiques avec leurs résultats et indicateurs respectifs suivants seront analysés :

OE1 : *Promouvoir l'intercoopération entre les OSC, les collectivités locales et les universités pour encourager la recherche, l'éducation et l'accompagnement de manière coordonnée autour de l'ESS, avec une approche de genre et environnementale, aux niveaux local, national et régional, en Tunisie et au Maroc. Tous les indicateurs seront analysés à la fin de la convention, mais il est essentiel d'évaluer à mi-parcours la portée des 4 indicateurs identifiés dans la ligne de base.*

R1OE1 : Création et fonctionnement, en Tunisie et au Maroc, de 6 mécanismes d'interaction avec un ancrage local (3 régions/pays), mutualisés par les acteurs de la Convention pour créer un écosystème d'ESS avec une approche de genre et environnementale dans les axes institutionnel, socio-culturel et économique.

R2OE1 : Mise en place d'un espace de réflexion régional sur l'ESS, avec une approche de genre et environnementale, dans les universités tunisiennes et marocaines, alimenté par les mécanismes créés dans chaque pays aux niveaux local et national, en intégrant l'expérience pratique issue de la base.

OE2 : *Favoriser un écosystème d'ESS, avec une approche de genre et environnementale, en Tunisie et au Maroc (3 régions), à travers le soutien et l'accompagnement d'entreprises de l'économie des soins et circulaire, ainsi que d'autres initiatives déjà existantes ou nouvellement créées.*

R1OE2 : Mise en place et fonctionnement d'un ensemble de services collectifs de conseil et d'accompagnement (technique et économique) pour les initiatives locales d'ESS, avec une approche de genre et de diversité culturelle, basés dans les mécanismes territoriaux (3 en Tunisie et 3 au Maroc).

R2OE2 : Production académique disponible sur l'ESS, alimentée par la pratique territoriale et par les échanges supranationaux, mise au service des mécanismes, avec une approche de genre et environnementale.

OE3 : Promouvoir un changement de comportement parmi les titulaires de droits, d'obligations et de responsabilités pour une transformation sociale dans les localités d'intervention dans le domaine de l'ESS, grâce à la communication pour le développement (C4D) et à la sensibilisation des populations dans leurs territoires.

R1OE3 : Organisation et mise en œuvre d'un cycle d'entrepreneuriat coopératif/collectif avec une approche de genre et environnementale, visant à l'application effective des droits économiques, sociaux et culturels aux niveaux local, national et régional.

R2OE3 : Création et mise en place d'un système de coordination et de suivi servant de lien entre les titulaires de droits, d'obligations et de responsabilités de la Convention, à travers la méthodologie de la communication pour le développement, en Tunisie et au Maroc, aux niveaux local, national et régional, toujours avec une approche de genre et environnementale

- **Efficiences** :

Analyse coût-bénéfice. Performance :

- Du personnel technique d'ACPP et proposition de composition de l'équipe idéale : nombre de personnes, profils, termes de référence des postes et répartition des tâches/responsabilités ;
- Du personnel technique des partenaires et proposition de composition de l'équipe idéale : nombre de personnes, profils, termes de référence des postes et répartition des tâches/responsabilités ;
- Des résultats atteints jusqu'à présent en relation avec le calendrier et sa durée.
- La transformation des ressources en résultats a-t-elle été efficace ?
- Dans quelle mesure la collaboration institutionnelle et les mécanismes de gestion articulés ont-ils contribué à atteindre les résultats de l'intervention jusqu'à présent ?
- Existe-t-il une bonne communication entre les partenaires ?

- **Impact** :

Impact à moyen terme :

- Analyse et évaluation du degré d'évolution, jusqu'à présent, dans l'amélioration des processus organisationnels collectifs ;
- Analyse et évaluation du degré d'évolution, jusqu'à présent, dans l'intercoopération des coopératives, en particulier des coopératives féminines ;
- Analyse et évaluation du degré d'évolution, jusqu'à présent, dans la connaissance des bénéficiaires en matière d'éducation coopérative et de ses 7 principes ;

- Analyse et évaluation, jusqu'à présent, de la perception des titulaires de droits, responsabilités et obligations concernant les objectifs de la création des mécanismes ;
- Analyse et évaluation, jusqu'à présent, de l'impact de la stratégie de communication pour le développement (C4D) en tant que modèle orienté vers le changement de comportement, le changement social et institutionnel.

- **Durabilité :**

Durabilité à moyen terme :

- Analyse et évolution de la durabilité des mécanismes à moyen et long terme (actions à développer) ;
- Analyse et évolution de la durabilité des coopératives renforcées (points à renforcer et actions à entreprendre) ;
- Évaluation de la capacité des bénéficiaires directs à maintenir les résultats atteints jusqu'à présent : analyse des capacités créées en matière de communication (réseaux sociaux, Canva, autres outils de communication) avec les communicatrices.

2.3.2. Deuxième partie de l'évaluation à mi-parcours

La deuxième partie de l'évaluation se concentrera sur les processus et dynamiques générant des changements sociaux vers l'ESS, plutôt qu'uniquement sur les produits et résultats immédiats, conformément à l'approche d'évaluation basée sur la théorie du changement. Cette approche doit nous aider à déterminer si nous progressons dans la bonne direction vers des changements de comportements sociaux, institutionnels et structurels, et si les actions développées jusqu'à présent ont déjà permis un certain niveau d'autonomisation au sein du collectif d'acteurs de l'ESS.

L'équipe d'évaluation devra effectuer une analyse approfondie de la stratégie de communication pour le développement (C4D), axe transversal du programme, choisie comme outil pour promouvoir ces changements, notamment en termes de perception, d'appropriation par le collectif et de souveraineté vis-à-vis des actions de la convention. L'évaluation devra porter sur la stratégie développée et son impact attendu, tout en fournissant des pistes pour la continuité de la structure qui compose l'équipe C4D, en lien avec les résultats obtenus et le stade actuel de la convention, ainsi que sur son appropriation par ses propres bénéficiaires.

Il s'agira également de définir des questions d'évaluation générale centrées sur les processus et les changements, par exemple :

- De quelle manière les activités du projet ont-elles influencé les comportements et attitudes du collectif cible (TdR, TdO, TdD) par rapport aux principes et valeurs de l'ESS ?
- Quels changements intermédiaires ont eu lieu jusqu'à présent et comment se rapportent-ils à l'objectif final du projet ?
- Comment s'est déroulé le processus de mise en œuvre en termes de participation et d'adaptation aux besoins territoriaux ?
- La stratégie de communication pour le développement (C4D) mise en place a-t-elle eu une influence positive et provoqué des changements sociaux chez les populations des territoires concernés ?

De manière plus concrète, en lien avec les activités et objectifs, il est important d'évaluer si les indicateurs sont bien définis et s'ils saisissent les aspects les plus intangibles des transformations que nous cherchons à provoquer.

Éléments à évaluer :

- **Structure et encadrement :**
Analyse de la structure des mécanismes, en considérant les avantages et inconvénients d'être reconnus par les autorités locales, ainsi que les risques de devenir un espace ne fonctionnant pas de manière indépendante vis-à-vis de l'ESS.
- **Capacité organisationnelle :**
Capacité organisationnelle des mécanismes à générer des changements de comportement autour de l'ESS, au-delà de la simple capacité des partenaires à développer les activités, plans d'action, formations, ateliers, etc.
- **Portée et représentativité des OSC de l'ESS :**
Analyse de la participation du collectif cible (femmes, groupes à risque d'exclusion sociale, coopératives enregistrées ou non, étudiants et professeurs universitaires, etc.) et de la capacité à influencer les autorités et administrations locales pour impulser les processus de changement social et institutionnel de l'ESS dans leurs territoires.
- **Durabilité financière :**
Analyse des différentes options de durabilité financière prévues selon les territoires et leur viabilité.
- **Engagement :**
Capacité à utiliser et à tirer parti des connaissances et ressources existantes de chaque mécanisme pour définir et mettre en œuvre des stratégies d'intervention et d'influence.

3. Plan de travail de l'évaluation à mi-parcours.

3.1. Première phase : analyse de la documentation

- Révision et analyse de la documentation relative à la convention : formulation de la convention, matrice et annexes, premier rapport annuel de suivi présenté à l'AECID, PAC1 et PAC2.
- Présentation du document de planification d'évaluation : aspects détaillés pour l'analyse, proposition et conception des outils de collecte d'informations, conception des enquêtes et des entretiens, techniques d'analyse des données.

Documentation fournie par l'ACPP :

- Document de formulation de la convention ;
- Matrice et budget de la convention ;
- PAC1 et PAC2 ;
- Ligne de base de la convention ;
- TdR de la consultance C4D et produits (stratégie C4D et autres) résultant de la période évaluée ;
- Présentation du 1er Rapport PAC1 et derniers rapports mis à jour.

3.2. Deuxième phase : Travail de terrain en Tunisie et au Maroc

- MAROC, Territoires : Tanger, Berkane et Nador

Association Thissagnasse pour la Culture et le Développement (ASTICUDE) : organisation très active à Nador, dans la région orientale, axée sur la défense des droits des populations migrantes. Parmi ses réalisations notables, on peut citer l'activation de l'Observatoire Régional de l'accès à la justice pour les populations migrantes, avec la participation de l'OMDH et de la Faculté de Nador.

Union de l'Action Féminine (UAF) : organisation dotée d'une longue trajectoire et d'un fort activisme, située à Tanger, dédiée au développement de stratégies orientées vers l'incidence et la promotion du dialogue social et politique sur les DESC des femmes. Elle mène également des actions de plaidoyer pour l'inclusion de l'égalité des genres dans la proposition de loi sur l'ESS.

Homme & Environnement : ONG active dans la région orientale, basée à Berkane, fortement orientée vers le développement communautaire durable, les DESC et la transition écologique des groupes vulnérabilisés, en particulier les femmes rurales. Elle collabore étroitement avec l'Université d'Oujda sur deux axes : (1) Recherche/application des technologies d'énergies renouvelables directement appliquées aux acteurs de l'ESS ; (2) Programme de formation en énergies renouvelables destiné aux personnes migrantes et non migrantes, en vue d'une éventuelle insertion professionnelle.

- TUNISIE, Territoires : Tunis (capitale), El Kef et Nefta.

SHANTI : entité à portée nationale, mais avec une forte présence locale (Grand Tunis et dans les régions Sud, Sahel, Ouest). Elle est membre du réseau Tunisie Solidaire, principal espace de dialogue national de la société civile sur l'ESS, et entretient également des liens étroits avec le milieu universitaire du pays.

Union Générale Tunisienne du Travail (UGTT) : syndicat actif dans le lobbying pour l'adoption de la loi sur l'ESS en Tunisie. Ce syndicat, bien ancré dans les différentes régions du pays, grâce à son positionnement institutionnel et à ses ressources techniques, se concentrera sur le plaidoyer et la coordination des activités de formation auprès des syndicats de base territoriaux.

Dans chaque pays et dans les territoires d'intervention, les autorités locales et/ou compétentes en matière d'ESS joueront un rôle clé, comme décrit au point 2.2.

Un troisième espace, non physique, sera le domaine régional de la convention, qui se développera largement à travers les échanges entre universités, réseaux internationaux, ainsi que les rencontres des organisations partenaires du programme. Cet espace permettra de donner une voix et de partager les réalités des territoires et des populations qui y vivent.

Ci-après sont décrits les acteurs/rices impliqué(e)s dans cette première phase de la convention et leur pertinence dans celle-ci, afin de faciliter une éventuelle proposition méthodologique et la planification des entretiens pour l'équipe de consultants.

Acteur impliqué dans la convention	Acteur/entité	Rôle attendu dans la participation	Pertinence dans le processus	Priorité (de 1 à 4)
Agence financée (AECID)	Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement (AECID) via les OCE en Tunisie et au Maroc	Les OCE du Maroc et de la Tunisie, non seulement invitées au comité de suivi de l'évaluation, mais également en tant que représentants de l'entité financée dans ces pays. Elles ont pour rôle de participer, accompagner et suivre l'exécution de la convention, via leur présence dans les comités de suivi à la fois au siège et sur le terrain.	Haute	2
ONGD Espagnole	Assemblée de coopération pour la paix (ACPP)	Signataire des TdR pour l'exécution de la Convention régionale au Maghreb. Engagée dans la coordination, l'exécution, le suivi et la supervision de la convention, garantissant les synergies et l'articulation entre les cinq partenaires, ainsi qu'une conception et coordination globale de l'intervention.	Haute	1
Partenaires de la convention au Maroc	UAF (Union de l'Action Féminine)	Responsable du mécanisme de Tanger et du lien avec l'Université de Tanger, REMESS et les autres institutions publiques impliquées.	Haute	1
	HetE (Homme et Environnement)	Responsable du mécanisme de Berkane et du lien avec la Faculté d'Oujda, REMESS et d'autres institutions locales telles	Haute	1

		que les conseils provinciaux de développement.		
	ASTICUDE	Responsable de la création du mécanisme de Nador et du lien avec la Faculté de Nador et les autres institutions publiques impliquées.	Haute	1
Partenaires de la convention en Tunisie	SHANTI	Principal partenaire en Tunisie. Facilite l'inclusion et la coordination des activités prévues au niveau national et régional, et est responsable de la mise en place des trois mécanismes territoriaux dans le pays.	Haute	1
	UGTT (Union Générale Tunisienne du Travail)	Deuxième partenaire en Tunisie, joue un rôle clé dans le plaidoyer pour une loi ESS cohérente avec les réalités locales et les droits économiques et sociaux.	Haute	1
Universités du Maroc	Faculté pluridisciplinaire de Nador	Partenaire à travers un accord de collaboration signé avec ASTICUDE et le laboratoire des Etudes Juridiques et politiques des pays méditerranéens JUPOBAM, pour des activités d'intercoopération et de synergies entre professeurs, étudiants et acteurs de l'ESS.	Haute	2
	Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales (FSJES)	Accord signé par UAF pour des activités d'échanges entre le mécanisme de Tanger et l'université.	Moyenne	3
	École Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG)	Accord signé avec UAF.	Moyenne	3
	Université Mohammed Premier d'Oujda (UMP)	Accord signé entre HetE et l'UMP avec un point focal à la Faculté de droit, membre de REMESS, pour favoriser les échanges entre mécanismes et universités.	Haute	2
Autres institutions collaboratrices avec des accords signés au Maroc	Réseau Marocain de l'ESS (REMESS)	Accord signé avec la partenaire UAF pour l'antenne REMESS de Tanger.	Haute	1
	Agence de Développement de la Préfecture et des Provinces de la région de l'Oriental	Accord tripartite signé avec ASTICUDE et HetE.	Moyenne	3

	(ADO) via la Chambre Régionale de l'Artisanat de l'Oriental :			
	Conseil Provincial de Berkane (CPB)	Accord signé avec HetE	Haute	3
	Association Provinciale des Coopératives	Accord signé avec HetE	Haute	3
Autres collectifs cibles au Maroc	Office de développement de la coopération (ODECO)		Moyenne	4
	Direction Régionale du ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'ESS	Participe activement à l'événement d'échanges avec les universités.	Moyenne	3
	INDH de la province de Tanger-Assilah		Moyenne	3
	Direction de la Jeunesse, communication et Culture de Tânger		Moyenne	3
	Chambre régionale de l'artisanat de Tanger		Moyenne	3
	Plateforme des Jeunes de Berkane		Moyenne	1
	Direction Régionale du Conseil Agricole de l'Oriental (ONCA) de Berkane		Moyenne	3
	l'Union des Associations de la société civile de Berkane		Moyenne	3
Titulaires de droit au Maroc	Focus Group des Coopératives de Berkane	Participent aux mécanismes et sont des bénéficiaires actives ainsi que des acteurs clés de ceux-ci.	Moyenne à élevée à long terme	1
	Focus Group des Coopératives de Nador	Participent aux mécanismes et sont des bénéficiaires actives ainsi que des acteurs clés de ceux-ci.	Moyenne à élevée à long terme	1

	Focus Group des Coopératives de Tanger	Participent aux mécanismes et sont des bénéficiaires actives ainsi que des acteurs clés de ceux-ci.	Moyenne à élevée à long terme	1
	Communicatrices C4D des Mécanismes de Tanger, Berkane et Nador	Ont participé et ont été formées à la stratégie C4D. Elles font partie des mécanismes et en sont les promotrices et actrices clés au niveau territorial.	Moyenne à élevée à long terme	1
Universités de Tunisie	ISG (Institut de Gestion de Tunis)	Université collaboratrice via son Master MOSS (Master Management des Organisations Sociales et Solidaires), également lié au programme Process Meditteranea en collaboration avec AECF (Arco Iris France).	Haute	2
	INTES (Institut National des Études de Travail et Sociales de Tunisie)	Institut collaborateur à travers des activités avec l'UGTT.	Haute	3
	Université de Jandouba	Université collaboratrice via des activités avec l'UGTT, participe également à des ateliers liés à la stratégie C4D.	Moyenne	3
Autres collectifs cibles en Tunisie	Association F'tarchi de Tunis		Moyenne	1
	Association Beity de Tunis		Moyenne	1
	Collectif Créatif Tunis		Moyenne	1
	Association AGDOR Nefta	Actor clave de ESS de la región de Nefta	Moyenne	1
	Association TWIZA	Actor clave de ESS de la región de Nefta	Moyenne	1
Titulaires de droit en Tunisie	Focus Group des Coopératives de Tunis	Participent aux mécanismes et sont des bénéficiaires actives ainsi que des acteurs clés de ceux-ci.	Moyenne à élevée à long terme	1
	Focus Group des Coopératives Kef	Participent aux mécanismes et sont des bénéficiaires actives ainsi que des acteurs clés de ceux-ci.	Moyenne à élevée à long terme	1
	Focus Group des Coopératives Nefta	Participent aux mécanismes et sont des bénéficiaires actives ainsi que des acteurs clés de ceux-ci.	Moyenne à élevée à long terme	1
	Communicatrices C4D des	Ont participé et ont été formées à la stratégie C4D. Elles font	Moyenne à élevée à long	1

	Mécanismes de Tunis, El Kef et Nefta	partie des mécanismes et en sont les promotrices et actrices clés au niveau territorial.	terme	
--	--------------------------------------	--	-------	--

Se espera en esta fase:

- Visitas a los territorios beneficiarios y encuentros con los diferentes actores de la ESS.
- Encuestas, entrevistas y reuniones con los principales actores del convenio en los 6 territorios (Marruecos: Tanger, Berkane y Nador, Tunez: Tunez ciudad, Kef y Nefta): Referente de ACPP en Túnez, Marruecos, responsable sede y Coordinador ACPP Magreb; coordinadores/as de las socias y de Taghyir, animadores/as de los mecanismos, comunicadoras sociales y el conjunto del colectivo meta (titulares de derechos, obligaciones y responsabilidades) descrito en los anexos.

3.3. Troisième phase : Traitement des données et rédaction du rapport d'évaluation à mi-parcours

- Élaboration et envoi du premier draft du rapport d'évaluation mi-parcours.
- Réunion d'information avec l'équipe de la convention d'ACPP pour discuter du premier draft du rapport, et présentation des demandes de clarifications et d'améliorations.
- Élaboration du rapport final d'évaluation mi-parcours.
- Révision du rapport final d'évaluation par l'équipe de la convention d'ACPP, ses partenaires sur le terrain, et demande de clarifications. Réunion de révision finale.
- Remise du document définitif.

4. Rapports

Le premier draft de l'évaluation mi-parcours sera remis à l'ACPP **d'ici le 30 mars 2025 pour analyse et révision des informations.**

Le rapport final d'évaluation mi-parcours sera élaboré à partir du premier draft et des commentaires et améliorations proposés par l'équipe d'ACPP et ses partenaires, tels que discutés lors de la réunion de révision du premier draft. Ce rapport final sera remis **au plus tard le 30 avril 2025.**

Le document définitif devra être remis d'ici **le 25 mai 2025** pour transmission à l'AECID et aux partenaires de la convention.

Le document devra inclure les deux parties de l'objectif de l'évaluation mi-parcours, à savoir : d'une part, la description des résultats de l'analyse de la cohérence, de l'accessibilité, de l'alignement, de

l'harmonisation, de la participation/appropriation, de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de l'impact et de la durabilité et d'autre part, une analyse centrée sur les changements attendus et sur la contribution des activités à ces changements selon l'approche basée sur la théorie du changement.

L'objectif de cette évaluation est de fournir une réflexion critique et précise sur les progrès, les réalisations et les difficultés rencontrées au cours des deux premières années d'exécution de la convention en lien avec les deux objectifs de l'évaluation. Elle visera également à formuler des recommandations, identifier les principaux apprentissages, et proposer des mesures d'ajustement à mettre en œuvre pour les années restantes de la convention et pour de futures interventions d'ACPP au Maghreb dans le domaine de l'ESS. Les résultats de cette évaluation mi-parcours seront partagés avec les partenaires locaux et les entités participant à la mise en œuvre de la convention.

Rapport final d'évaluation : Un document de 60 pages maximum, contenant un résumé, une analyse des résultats, des conclusions et des recommandations. Le rapport final devra être présenté en espagnol.

Présentation des résultats : Une présentation PowerPoint des principaux constats.

Recommandations concrètes : Des propositions d'ajustement de la théorie du changement et des recommandations pour atteindre l'impact attendu dans les années à venir.

5. Profil de l'équipe d'évaluation et budget

L'équipe d'évaluation devra répondre aux exigences suivantes :

- Expérience démontrable en coopération au développement, en particulier dans des projets d'ESS.
- Formation et expérience dans la conception de projets d'évaluation.
- Connaissance du système de financement des conventions et de l'évaluation de l'AECID.
- Connaissance du contexte social et institutionnel de la Tunisie et du Maroc.
- Maîtrise de l'approche basée sur la théorie du changement et compétences en collecte et analyse de données qualitatives et quantitatives.
- Maîtrise du français écrit et parlé pour une communication directe avec les différents groupes de bénéficiaires.
- Maîtrise de l'espagnol à un niveau élevé pour l'autonomie dans la rédaction du rapport final, sans nécessité de révision orthographique ou narrative de la part de l'organisation contractante. Sinon, l'équipe de consultants devra assumer les frais nécessaires pour

traduire le document en espagnol afin de répondre au niveau narratif et orthographique exigé.

Les CV des membres de l'équipe d'évaluation, ainsi que les responsabilités de chacun au sein de l'équipe devront être joints.

Le personnel évaluateur a la responsabilité de proposer et d'ajouter des questions non incluses dans les TdR qui seraient pertinentes pour atteindre les objectifs de l'évaluation.

Budget estimé disponible: 15 000 €

6. Chronogramme de l'évaluation à mi-parcours

* Dates approximatives à convenir conjointement.

Description	Date limite
Présentation des offres (CV, proposition méthodologique technique et financière)	02/12/2024
Sélection de l'équipe d'évaluation	04/12/2024
Présentation de la proposition méthodologique et de l'équipe sélectionnée à l'AECID pour validation	05/12/2024
Élaboration et signature du contrat	10/12/2024
Première phase (Révision de la documentation et présentation de la planification du travail d'évaluation final)	Jusqu'au 15/01/2025
Deuxième phase (Travail de terrain)	Del 15/01/2025 au 28/02/2025
Troisième phase a (premier draft)	Jusqu'au 31/03/2025
Troisième phase b (réunion d'échange)	Jusqu'au 07/04/2024
Troisième phase c (rapport avec corrections intégrées)	30/04/2025
Troisième phase (Révision du rapport final par ACPP)	09/05/2025
Troisième phase (Soumission à l'AECID)	Maximum 25/05/2025

7. Présentation de la proposition technique et financière.

La proposition doit être envoyée aux adresses e-mail suivantes :

magreb@acppasamblea.org et sede.magreb@acppasamblea.org , avec pour objet : "Évaluation mi-parcours de la convention TAGHYIR : Promotion d'un développement territorial au Maghreb à travers des modèles d'économie sociale et solidaire conçus par et pour les personnes", au plus tard le 2 décembre 2024.

- **La proposition devra inclure :**

- Proposition méthodologique pour l'évaluation.
- Proposition de plan de travail et calendrier.
- Proposition économique détaillée.
- Expérience de l'équipe et CV des membres de l'équipe d'évaluation.

- **Le processus d'évaluation des propositions se fera selon les critères de notation suivants :**

- Qualité technique de la proposition (maximum 5 points sur 10 pour l'ensemble de la proposition). Niveau de définition de la méthodologie de travail, description des outils, matrice proposée.
- Qualité et expérience de l'équipe de consultants assignée dans le domaine de l'évaluation et dans le secteur ou thème concerné (maximum 3 points sur 10 pour l'ensemble de la proposition).
- Budget (maximum 2 points sur 10 pour l'ensemble de la proposition). La proposition économique (cohérence entre la proposition technique, les différentes phases et les produits de l'évaluation) doit inclure tous les coûts liés aux travaux décrits, y compris les déplacements et les taxes.

Le contenu de ce document est sous la responsabilité exclusive d'ACPP et ne reflète pas forcément la position de l'AECID



Un projet porté par :



Financé par :

