

TERMES DE RÉFÉRENCE - POUR L'ÉVALUATION FINALE DU PROJET HAKA

Contenu des termes de référence :

1. Introduction
2. Objet de l'évaluation et contexte
3. Acteurs impliqués
4. Portée de l'évaluation
5. Questions et critères d'évaluation
6. Méthodologie d'évaluation et plan de travail
7. Documents et sources d'information
8. Présentation du rapport d'évaluation et résultats attendus
9. Prémisses de l'évaluation, paternité et publication
10. Délais pour la réalisation de l'évaluation
11. Présentation de l'offre technique et critères d'évaluation

1. INTRODUCTION

Les présents termes de référence (TdR) reprennent les décisions adoptées pour la conception de **l'évaluation finale externe du projet HAKA : Faire progresser les droits des femmes en Tunisie**, et constituent le document de référence principal pour l'équipe d'évaluation.

Dans ce cas, l'objectif est d'aller au-delà d'une évaluation classique complète pour se concentrer sur une mission qui consistera à élaborer un **document d'apprentissage** comprenant :

- Une analyse de l'impact et des résultats des méthodologies, des processus et des actions de l'intervention
- L'identification des enseignements tirés et des bonnes pratiques
- Une feuille de route et des recommandations opérationnelles pour renforcer l'appropriation, la participation et la durabilité des processus et des structures créés
- L'élaboration de 5 cartographies régionales des acteurs alliés du mouvement féministe, conçues comme des outils stratégiques pour de futures interventions.

L'accent ne sera pas mis sur la mesure exhaustive des résultats quantifiables, mais sur la compréhension approfondie des processus, des dynamiques internes, des mécanismes d'appropriation et des apprentissages stratégiques transférables. L'exercice d'évaluation est ainsi conçu comme un processus d'apprentissage approfondi.

Cette mission est promue et sera gérée par [l'Institut Novact de non-violence](#) (NOVACT), une organisation qui encourage les actions internationales de consolidation de la paix, soutient les mouvements non violents qui œuvrent pour le changement et la transformation sociale, et développe des interventions non violentes pour protéger les défenseurs des droits humains et les communautés vulnérables dans des situations de conflit et de restriction de l'espace civique.

Créé grâce à l'effort collectif de personnes actives dans la société civile, NOVACT aspire à une société fondée sur la sécurité humaine et la non-violence, exempte de conflits armés et de violence

sous toutes ses formes. Considérant la non-violence comme une stratégie de transformation, NOVACT cherche à contribuer à un monde pacifique, juste et digne.

Le projet à évaluer, HARAKA, est un projet de coopération internationale mis en œuvre par NOVACT en partenariat avec les associations tunisiennes Association tunisienne des femmes démocrates (ATFD) et Jousour pour la citoyenneté (Jousour) et financé à la fois par l'Agence espagnole de coopération internationale pour le développement (AECID) et la mairie de Barcelone. HARAKA, « mouvement » en arabe, vise à promouvoir un environnement propice à la préservation des avancées en matière de droits des femmes en Tunisie et, plus précisément, à consolider le leadership du mouvement féministe dans la promotion et la défense des droits des femmes.

La présente évaluation finale externe se justifie par les **raisons** suivantes :

- 1) Cela fait partie de la politique interne de NOVACT, qui encourage la transparence et la responsabilité à travers des instruments tels que l'évaluation externe ou l'audit, entre autres. Ce type d'exercices est encouragé afin de systématiser l'apprentissage à partir d'un regard externe et d'orienter et d'améliorer les interventions futures qui en découlent. Cela est particulièrement pertinent dans le cas de HARAKA, car cela s'inscrit dans la continuité de l'intervention de NOVACT et de ses partenaires tunisiens avec lesquels elle collabore depuis 2013 (ATFD) et 2020 (Jousour), et il s'agit en outre de processus qui se poursuivent également dans le cadre de Haraka II. En ce sens, il combine l'expérience de NOVACT en matière de défense des défenseurs des droits humains, l'influence nationale de l'ATFD et le développement des capacités au niveau local de Jousour.
- 2) Comme mentionné, cela est considéré comme un exercice important de transparence avec les partenaires locaux et les bénéficiaires de HARAKA. L'évaluation vise à créer des espaces indépendants afin qu'ils puissent eux-mêmes évaluer et analyser l'intervention.
- 3) On recherche ce regard extérieur sur le travail réalisé sur le terrain.
- 4) Dans le contexte actuel de changement en Tunisie, il est jugé très utile de disposer de ce type d'outils qui garantissent une plus grande transparence et peuvent soutenir et/ou justifier le travail effectué.

Les **objectifs généraux** de l'évaluation finale de HARAKA sont donc les suivants :

- A) Évaluer dans quelle mesure le projet HARAKA a contribué à consolider le leadership du mouvement féministe dans la défense des droits des femmes en Tunisie et à promouvoir un environnement plus propice à la préservation de ces droits, en analysant les progrès réalisés en termes de résilience, d'auto-organisation et de renforcement des capacités, dans une approche décentralisée. Identifier les bonnes pratiques, les enseignements clés et les facteurs contextuels qui ont influencé ces processus.
- B) Analyser le niveau d'appropriation, d'implication et de motivation des bénéficiaires et des organisations participantes, en identifiant les dynamiques internes et les obstacles qui ont limité une participation pleine, équitable et durable. Établir une feuille de route et des recommandations opérationnelles pour renforcer l'appropriation et la durabilité des processus et des structures créés, en accordant une attention particulière au dispositif de détection de la désinformation FemFact et à l'Assemblée des femmes.
- C) Évaluer dans quelle mesure le projet a favorisé une intervention décentralisée, le dialogue intergénérationnel au sein du mouvement féministe et l'articulation territoriale, en analysant le rôle de l'Assemblée des femmes et en dressant une cartographie des acteurs régionaux alliés du mouvement féministe qui pourraient être associés à de futures interventions afin de renforcer leur durabilité.

Sur la base des justifications et des objectifs présentés, il est exposé que **l'utilité de l'évaluation** tant pour NOVACT que pour ses partenaires locaux est de 1) mettre en œuvre les recommandations du

document en actions pratiques et d'adapter les interventions futures, 2) d'accréditer la continuité de la logique d'intervention des partenaires de mise en œuvre et des autres parties impliquées, et 3) d'utiliser le document, le cas échéant, comme justification externe et indépendante et valorisation de ce type d'interventions et de partenariats face à d'éventuelles critiques ou blocages externes. En ce qui concerne ce dernier point, l'idée est qu'il serve d'outil de protection pour toutes les parties impliquées (mouvements et militants féministes, associations, etc.) en démontrant la valeur et l'impact de ces méthodologies, en particulier dans un contexte sociopolitique mondial et national de réduction de l'espace civique et de dénigrement de la société civile.

2. OBJET DE L'ÉVALUATION ET CONTEXTE

Le projet HAKA a pour **objectif général** de promouvoir un environnement propice à la préservation des avancées en matière de droits des femmes en Tunisie, et plus particulièrement de consolider le leadership du mouvement féministe dans la protection des droits des femmes. Le projet s'inscrit dans une logique d'intervention qui vise à accompagner les mouvements sociaux et les défenseurs des droits humains à travers une stratégie de protection intégrale, de renforcement des capacités et d'incidence politique.

Après la transition démocratique, la Tunisie a enregistré des progrès significatifs en matière de droits des femmes, sous l'impulsion du mouvement féministe, comme la Constitution de 2014, la loi organique n° 58 contre la violence à l'égard des femmes et les réformes en faveur de la parité politique. Cependant, depuis 2020, le pays connaît une régression marquée par une crise multidimensionnelle, l'augmentation des inégalités entre les sexes et l'affaiblissement du cadre démocratique et des droits humains. Les récentes réformes politiques et électorales ont considérablement réduit la participation politique des femmes, tandis que le nouveau cadre constitutionnel et le virage présidentiel menacent les garanties des droits humains et la primauté des engagements internationaux. Parallèlement, la montée des courants conservateurs, la réduction de l'espace civique et l'augmentation de la violence, y compris la violence numérique non prise en compte dans la législation en vigueur, affectent directement les femmes et les organisations féministes, renforçant la nécessité de renforcer leur leadership, leur capacité d'influence et leur participation au dialogue sur les politiques publiques. Face à ce contexte de réduction de l'espace civique, de recul en matière de droits des femmes et d'augmentation des attaques contre les défenseuses dans les espaces physiques et numériques, il est essentiel de renforcer les mécanismes de protection et de défense des défenseuses des droits humains et de la société civile en général.

Dans ce contexte, HAKA propose une **intervention décentralisée**, développée en partenariat avec des organisations, en particulier celles situées dans des zones reculées, qui ne disposent pas encore de capacités consolidées en matière d'égalité des sexes, de droits humains, de gestion de projets, d'utilisation des nouvelles technologies ou d'organisation numérique. Le projet vise à renforcer leurs compétences afin qu'elles puissent accomplir leur travail de manière autonome, efficace, durable et sûre. HAKA répond ainsi à la nécessité de relier différentes régions au-delà de la zone du Grand Tunis, en intégrant des organisations géographiquement éloignées. À cette fin, une intervention sera menée dans cinq gouvernorats où le tissu associatif féministe est plus fragile, dans le but de garantir leur inclusion dans les dynamiques collectives. Enfin, les organisations seront accompagnées dans la définition d'une vision stratégique à long terme et dans l'élaboration d'une feuille de route avec des objectifs concrets qui renforcent l'incidence politique et la communication stratégique, augmentant ainsi l'impact et la durabilité de leurs actions.

HAKA est le résultat d'un processus de conception participatif avec des défenseuses des droits humains, des représentantes d'organisations de la société civile féministe des zones d'intervention, des membres de l'Assemblée des femmes et des organisations partenaires locales. Ces consultations, qui ont débuté en mars 2023, ont mis en évidence la nécessité d'apporter un soutien technique et financier au mouvement.

féministes et leurs organisations, tant pour le suivi, la prévention et la réponse aux violations des droits des femmes que pour le renforcement de leurs mécanismes de protection. À cette fin, **quatre résultats** sont prévus :

R1. Renforcement des connaissances, des compétences et des outils des OSC féministes les moins performantes. Renforcement des capacités de 80 membres de 20 OSC féministes et féminines d'El Kef, Kasserine, Kebili, Siliana et Sidi Bouzid, membres de l'Assemblée des femmes, afin de garantir qu'elles intègrent efficacement l'approche genre et droits humains dans leur travail, dans le but de remplir leur mandat de promotion, de protection et de défense des droits des femmes.

R2. Renforcement de la résilience du mouvement féministe face aux attaques dans les espaces physiques et numériques en fournissant des outils de soutien et de protection aux membres du mouvement féministe afin d'accroître leur résilience face aux attaques dans les espaces physiques et numériques, en veillant à ce qu'elles puissent mener à bien leur travail de défense des droits des femmes de manière sûre et transformatrice.

R3. Renforcement de l'Assemblée des femmes (AM) en tant qu'espace de coordination du mouvement féministe afin de garantir un plus grand impact en établissant et en dynamisant un processus participatif et inclusif au sein de l'AM afin de proposer une vision collective de l'avenir et de garantir la coordination interne du réseau en maximisant sa portée, son impact et sa durabilité.

R4. Promotion du leadership des OSC féministes dans le dialogue sur les politiques publiques. Sur la base de l'analyse des engagements nationaux et internationaux de la Tunisie, positionner l'AM comme un acteur de référence en matière de promotion et de défense des droits des femmes.

Le **groupe cible** de l'intervention peut être résumé comme suit :

Titulaires de droits :

- 80 femmes défenseuses (30 % de jeunes, 15 % en situation de handicap) d'El Kef, Kasserine, Kebilia, Siliana et Sidi Bouzid, dont les indices de développement régional sont inférieurs à la moyenne.
- Les femmes tunisiennes, avec un accent particulier sur celles d'El Kef (129 221), de Kasserine (43 570), de Kebilia (83 414), Siliana (14 327) et Sidi Bouzid (22 372), (24,5 % de jeunes, 4,5 % de personnes handicapées) qui, en 2011, ont vu leurs droits mieux garantis, faisant de la Tunisie le pays de la région MENA le plus garant des droits des femmes (DDM) et qui, depuis la dérive autoritaire et conservatrice qui traverse la région, ont vu leur participation politique reculer et les attaques à leur encontre augmenter dans l'espace physique et numérique.

Responsables :

- 20 représentants du ministère de la Famille et des Femmes et du ministère de la Justice. Ils participeront à la campagne de sensibilisation.
- 40 représentants des commissions régionales du ministère de la Famille et des Femmes et des municipalités locales, s'ils sont réactivés, participeront à la campagne de plaidoyer. Ils garantiront le bon déroulement des activités, avec moins d'obstacles au niveau local.
- 15 députés de l'Assemblée des représentants du peuple (ARP). Ils participeront au forum national dans le but d'introduire des changements législatifs pour protéger les femmes contre la violence en ligne.

Responsables :

- 20 représentantes d'OSC féministes/féminines (30 % de jeunes, 15 % de personnes en situation de handicap – CDF ; au moins 5 % actives dans la défense des femmes CdF) regroupées au sein de l'Assemblée des femmes

qui travaillent dans les gouvernorats d'El Kef, Kasserine, Kebilia, Siliana et Sidi Bouzid, qui intègrent de manière superficielle ou non l'approche genre et droits humains dans leurs actions, limitant ainsi l'impact de leur travail en matière de droits humains.

- 68 représentantes des OSC membres de l'Assemblée des femmes (30 % de jeunes, 15 % de personnes en situation de handicap – CDF ; minimum 5 % actives dans la défense des femmes CdF).
- Partenaires du projet, 2 organisations clés du mouvement féministe, membres de coalitions pour la promotion des droits humains et des droits fondamentaux, telles que la Dynamique du mouvement féministe, l'AM, la Coalition pour les libertés individuelles ou l'OPEV.
- Représentants d'organisations internationales présentes en Tunisie chargées de veiller à la protection et à la promotion des droits de l'homme, telles que ONU Femmes ou Euromedrights.
- Représentants d'organisations actives dans le domaine de la liberté d'expression et de la lutte contre les fake news présentes en Tunisie, telles que RSF, SNJT, FALSO (25 % de femmes, 35 % de jeunes).

Le travail avec ce groupe cible est réalisé par l'intermédiaire de trois **partenaires** locaux qui sont les partenaires de mise en œuvre de HAKA :

- Joussour : travaille depuis 2014, dans une perspective féministe et de respect des droits humains, à l'intégration transversale de l'approche genre dans tous les secteurs, au renforcement des capacités en matière de droits des femmes, à la sensibilisation et à la mise en œuvre d'initiatives liées à la lutte contre la violence sexiste. Il s'agit d'une organisation dotée d'une grande capacité de mobilisation sociale. Elle a conclu des accords avec certains ministères clés, tels que le ministère de la Famille et de la Femme, le ministère de la Jeunesse et le ministère de l'Éducation.
- ATFD : Elle possède une vaste expérience dans la dynamisation des réseaux de la société civile et le travail avec les défenseuses des droits humains. Elle se distingue par son engagement en faveur de la promotion des organisations féministes et des droits des femmes. Elle a joué un rôle clé dans la création et le renforcement de l'Assemblée des femmes. Elle développe des projets techniques pour lutter contre la violence sexiste et mène des actions de plaidoyer institutionnel pour promouvoir des changements juridiques et sociaux. Elle a dirigé les travaux d'élaboration de la loi organique n° 2017-58 du 11 août 2017 relative à l'élimination de la violence à l'égard des femmes en Tunisie.

La **durée** de l'intervention s'étend initialement du 1er mars 2024 au 31 décembre 2025 (22 mois), avec une prolongation sans frais de 4 mois jusqu'au 30 avril 2026.

Le **coût** total de HAKA s'élève à **461 605,00 €**, dont 401 605,00 € sont financés par l'AECID et les 60 000,00 € restants sont cofinancés par la mairie de Barcelone.

3. ACTEURS IMPLIQUÉS

Acteurs impliqués dans HAKA :

- Partenaires de mise en œuvre : NOVACT, Joussour, ATFD (pour chaque association : personnel technique de mise en œuvre, personnel financier et personnel stratégique)
- Bénéficiaires (voir le groupe cible dans la section précédente)
- Services techniques : formatrices en organisation numérique et protection psychosociale ; expertes en sécurité numérique, désinformation, protection des droits socio-économiques des femmes,

traducteurs, etc.

- Bailleurs de fonds : AECID en tant que bailleur de fonds principal, et la mairie de Barcelone en tant que cofinancement.

Informateurs clés potentiels pour l'évaluation :

ACTEURS	Acteur et entité	Attentes en matière de participation	Pertinence dans le processus*	Priorité (de 1 à 4)*
Partenaires du pays partenaire	ATFD	Informateur essentiel, coordinateur avec les bénéficiaires, prend les décisions	Très élevée	1
	Joussour	Informateur essentiel, coordinateur avec les bénéficiaires, prend des décisions	Très élevé	1
	Femmes défenseuses d'El Kef, Kasserine, Kebili, Siliana, Sidi Bouzid)	Informatrice essentielle, bénéficiaires centrales de l'intervention	Très élevée	1
	Représentantes d'OSC féministes/féminines de Kef, Kasserine, Kebili, Siliana et Sidi Bouzid (AM)	Informateurs essentiels, bénéficiaires principaux de l'intervention, point d'accès à d'autres acteurs	Très élevée	1
	Autres représentantes des OSC féministes	Informatrices essentielles, bénéficiaires centrales de l'intervention, point d'accès à d'autres acteurs	Élevée	2
Bénéficiaires de l'intervention	Nouvelles leaders féministes RIZOMA	Informatrice essentielle, bénéficiaires importantes pour la durabilité de l'action	Élevée	2
	Représentantes des OSC membres de l'Assemblée des femmes	Informateurs essentiels, bénéficiaires importants pour la durabilité de l'action et point d'accès à d'autres acteurs	Très élevée	1
	Représentants d'organisations actives dans le domaine de la liberté d'expression et de la lutte contre les fausses informations présentes en Tunisie, telles que RSF, SNJT, FALSO	Il est intéressant de connaître leur évaluation de l'intervention, alliés importants pour la durabilité de l'action	Moyenne	3
	Organisations internationales	Bénéficiaires importants pour la durabilité de l'action	Faible	4
	Responsables régionaux et nationales d'institutions	bénéficiaires importantes pour la durabilité de l'action	Moyenne	3

	superviseurs			
Autres parties prenantes	Services techniques	Services techniques de création de produits (diagnostic, document d'orientation, campagnes de sensibilisation, plan stratégique, etc.) et de formation pour les OSC féministes, essentiels au développement des contenus de formation	Élevée	2
	Collaborateurs externes	Antennes dans le programme de formation Rizoma	Faible	4
Entité finançant et/ou gérant l'intervention	AECID	Donateur, connaît le projet et les processus mis en œuvre pour sa réalisation	Haute	2
	NOVACT	Informateur essentiel, coordinateur avec les homologues et les informateurs, prise de décisions, définition des objectifs, facilitation de l'accès à la documentation	Très élevé	1

*On entend par « *pertinence dans le processus* » le poids que revêt cette catégorie d'acteur-ric-e-s pour le processus d'évaluation, c'est-à-dire s'il-elle-s établit-t-ent des liens et facilite-nt le dialogue avec d'autres acteur-ric-e-s. On entend par « *priorité* » (1 étant la plus élevée) un classement des acteur-ric-e-s en fonction de la nécessité perçue de les interroger pour obtenir une bonne évaluation.

Acteurs impliqués dans l'évaluation :

- Unité chargée de la gestion de l'évaluation : NOVACT. Il s'agit de l'organisme chargé de la mise en œuvre de la subvention et des représentants tant de l'organisme que des partenaires locaux. Il agit en tant qu'unité mandataire de l'évaluation, chargée de valider et de superviser la qualité du processus, le recrutement de l'équipe d'évaluation, la publication et la diffusion des résultats.
- Comité de suivi de l'évaluation : Comité de coordination de HARAKA (composé de représentants des trois partenaires chargés de la mise en œuvre : NOVACT, Jousour et ATFD) et l'OTC et les membres des OSC féministes présentes à l'Assemblée des femmes seront invités. Les groupes d'acteurs les plus pertinents pour l'évaluation sont représentés. Il sera chargé : 1) de coordonner et de faciliter le processus d'évaluation, et 2) de réviser la première version du rapport final. La coordination avec l'équipe d'évaluation se fera lors de réunions avec tous les membres ou par secteurs (typologiques, géographiques, etc.) selon les besoins. Les décisions sont prises par consensus, l'unité de gestion étant chargée de trancher en cas de blocage.

4. PORTÉE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation se concentrera en priorité sur **l'analyse des processus mis en place pendant l'exécution du projet HARAKA** et dont la poursuite est prévue, en accordant une attention particulière aux

les dynamiques internes, les espaces de leadership, les mécanismes de participation et les effets générés en termes d'autonomisation, de résilience et de durabilité du mouvement féministe. La capacité réelle du projet sera également évaluée, en comparant les attentes (internes ou externes) et les actions qui ont été menées, ce qui permettra d'analyser les limites du projet et contribuera à la réflexion sur sa durabilité.

La **typologie** de l'évaluation est définie comme suit :

- Évaluation finale du projet
- Participative
- Externe
- Avec une approche de genre et une perspective intersectionnelle

L'analyse évaluative couvrira toute la période d'exécution du projet, comprise entre mars 2024 et avril 2026, et se concentrera sur les régions d'intervention du projet, à savoir les gouvernorats d'El Kef, Kasserine, Siliana, Kebili et Sidi Bouzid, en accordant une attention particulière aux dynamiques territoriales différenciées et aux contextes les plus vulnérables.

L'évaluation portera principalement sur les processus d'autonomisation, de résilience et de consolidation du leadership des groupes de femmes et des OSC féministes (en mettant l'accent sur les zones à risque), l'un des principaux axes de l'intervention étant le développement des compétences dans le domaine des droits humains, la lutte contre la désinformation et l'incidence politique.

Les espaces de leadership et d'auto-organisation créés ou consolidés au cours du projet seront évalués en détail, en analysant le degré de participation et d'appropriation, ainsi que les méthodes utilisées pour créer des synergies entre les différentes zones d'intervention et en vue de favoriser la participation de femmes issues de différents contextes socio-économiques. L'évaluation devra porter sur la promotion du dialogue intergénérationnel généré par ces espaces et le niveau de décentralisation de l'intervention. De même, l'évaluation devra recenser les acteurs régionaux susceptibles d'être des alliés du mouvement féministe et qui pourraient être inclus dans de futures interventions afin de garantir une meilleure protection des défenseuses et la durabilité du projet face à un espace civique de plus en plus réprimé.

La méthodologie devra être participative afin de permettre l'appropriation des résultats de l'évaluation et d'encourager la coresponsabilité de la durabilité des interventions.

Enfin, la portée thématique de la mission est divisée en **cinq thèmes transversaux prioritaires** :

- 1) **Renforcement des capacités** des OSC tunisiennes pour la préservation des droits des femmes dans un contexte d'attaques croissantes, à partir d'une approche EGyBDH et intersectionnelle.
- 2) Le **leadership du mouvement féministe** dans la protection des droits des femmes, en analysant les espaces renforcés ou créés, la diversité des courants féministes et les dynamiques intergénérationnelles, tant au sein de l'Assemblée des femmes qu'en relation avec d'autres coalitions féministes.
- 3) **Le travail en réseau et la décentralisation de l'intervention**, en évaluant l'articulation territoriale, l'inclusion des acteurs périphériques ou moins compétents, les mécanismes de prise de décision et les obstacles à la participation.
- 4) L'inclusion **d'acteurs régionaux alliés au mouvement féministe** dans les interventions futures (comme Haraka II) en tant que stratégie visant à renforcer la protection des défenseuses et la durabilité du mouvement (cartographies).

- 5) **Appropriation de l'intervention et des structures mises en place et durabilité**, avec un accent particulier sur le dispositif FemFact, et formulation de recommandations et d'une feuille de route pour une plus grande autonomie de celui-ci.

L'évaluation devra inclure une analyse contextuelle permettant de réfléchir aux enseignements tirés (et à ne pas répéter) et de comprendre comment, dans un contexte de recul des droits, en particulier des droits des femmes, et d'augmentation des attaques contre les défenseuses, le projet a contribué à :

- la protection et la promotion des droits de toutes les femmes ;
- la création et/ou le renforcement d'espaces sûrs (qu'ils soient physiques, numériques ou émotionnels) ;
- au renforcement du leadership du mouvement féministe ; et
- la préservation d'un espace civique critique, articulé et cohésif.

Le **budget maximal** alloué à l'évaluation est de **8 000,00 €**.

5. QUESTIONS, CRITÈRES D'ÉVALUATION

En conséquence de ce qui précède, les **questions générales** de l'évaluation seront les suivantes :

- Quels outils, méthodologies et dynamiques se sont avérés les plus efficaces pour renforcer les **compétences, les réseaux et la résilience** des défenseuses et des OSC féministes, et dans quelle mesure ont-ils été **appropriés** par les participantes ? Quels effets positifs le projet a-t-il générés en termes **d'autonomisation individuelle** et collective, et comment les bénéficiaires elles-mêmes perçoivent-elles l'augmentation de leurs connaissances, de leurs capacités et de leur autonomie ? Observe-t-on des différences dans la participation ou les effets du projet en fonction du genre, de l'âge, de la diversité fonctionnelle ou du contexte socio-économique ?
- Quelle a été la **contribution du travail en réseau** encouragé par le projet au renforcement du mouvement féministe ? Quel est son potentiel en tant qu'outil de **résilience, de protection et d'action collective** face à la réduction de l'espace civique et aux attaques contre les défenseuses ? Des espaces de soutien, de prise en charge et d'organisation sûrs ont-ils été créés (physiques, numériques ou émotionnels) ? Quels mécanismes, dynamiques et ressources contribuent au fonctionnement et à la durabilité de **l'Assemblée des femmes (AM)** ? Quels avantages concrets les interactions avec d'autres coalitions féministes ont-elles générés et quels obstacles persistent pour un travail en réseau décentralisé, inclusif et durable ?
- Quelle est la **valeur ajoutée de l'intervention décentralisée** et dans quelle mesure répond-elle aux besoins réels des territoires d'intervention ? Quels obstacles territoriaux, organisationnels ou politiques limitent une participation plus équitable des OSC des zones périphériques ou les plus vulnérables ? Quelles autres OSC féministes/féminines et **acteurs régionaux alliés** devraient être intégrés dans les futures interventions afin de renforcer la **durabilité, la résilience du réseau et un impact politique sûr**, à partir de l'élaboration de cinq cartographies régionales ?
- Quels espaces et processus ont facilité le **dialogue intergénérationnel** entre les féministes historiques et les nouvelles générations, au sein et en dehors de l'AM ? Existe-t-il des différences dans les niveaux d'appropriation, de participation et de leadership entre les différentes générations ? Des synergies, des tensions ou des désaccords internes ou avec d'autres coalitions féministes non intégrées à l'AM ont-ils été identifiés ? Quels mécanismes pourraient renforcer le dialogue intergénérationnel et quels seraient leurs avantages pour la **cohésion et la durabilité** du mouvement à moyen et long terme ?
- Quels outils, dynamiques et activités ont été essentiels pour promouvoir **l'appropriation des processus**

et le leadership autonome des défenseuses et des représentantes des OSC ? Comment la participation active et l'appropriation de dispositifs clés tels que FemFact ont-elles été garanties ? Quels obstacles à la participation (genre, âge, inégalités territoriales, fracture numérique) ont été identifiés et comment le rôle central des actrices dans les processus mis en œuvre a-t-il été renforcé ? Quels **enseignements, bonnes pratiques et recommandations** peuvent être extrapolés à des interventions similaires ?

- Existe-t-il **des différences** significatives dans les processus et les résultats selon la **zone géographique, l'âge, le genre, les courants féministes ou les capacités** organisationnelles disponibles ? Comment ces différences influencent-elles **l'impact, la cohésion et la durabilité** des espaces de dialogue et de travail en réseau générés par le projet ?
- Quelles mesures préventives seraient nécessaires pour garantir une intervention qui tienne compte de la **protection** des bénéficiaires et des partenaires dans un contexte de criminalisation de la société civile et des défenseurs des droits humains ? Des mécanismes de protection ont-ils été mis en place pour garantir **des espaces sûrs** (physiques, numériques ou émotionnels) et atténuer les risques anticipés ? Quels facteurs pourraient compromettre la pérennité des résultats obtenus ?

Les **critères d'évaluation** sont classés par ordre de priorité comme suit :

1. Appropriation - Le degré d'appropriation des processus à évaluer par les différentes parties concernées.
2. Participation - Le degré auquel les processus à évaluer (et l'intervention en général) ont impliqué toutes les parties prenantes à différentes étapes.
3. Durabilité - La mesure dans laquelle les avantages nets de l'intervention (les processus à étudier) se poursuivent ou sont susceptibles de se poursuivre.
4. Impact - La mesure dans laquelle l'intervention a eu des effets significatifs — positifs ou négatifs, prévus ou imprévus — au plus haut niveau. L'impact fait référence aux effets potentiellement transformateurs et d'importance ultime de l'intervention.
5. Pertinence - La mesure dans laquelle les processus à évaluer répondent aux besoins, aux politiques et aux priorités des bénéficiaires, des partenaires/institutions et du pays, ainsi qu'aux priorités mondiales, et continuent de le faire même lorsque les circonstances changent.

Ces critères doivent être étudiés dans tous les cas à travers deux critères essentiels pour NOVACT, ses partenaires locaux et l'AECID : la **perspective de genre** et la **perspective de développement durable**. Cela implique que l'étude de chacun des cinq critères principaux mentionnés ci-dessus intégrera ces deux perspectives : la collecte de données, l'analyse et la consolidation des conclusions seront effectuées dans une optique qui tient compte des différences entre les sexes et de l'impact sur le développement durable.

6. MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION ET PLAN DE TRAVAIL

L'équipe d'évaluation sélectionnera dans sa proposition initiale l'approche méthodologique et les techniques les plus appropriées, en les justifiant de manière adéquate, en utilisant les informations présentées dans ce document comme référence. L'équipe d'évaluation sélectionnée fournira une méthodologie complète à NOVACT après une réunion de coordination initiale, qui comprendra également un plan détaillé pour la mission.

Toutefois, les aspects méthodologiques suivants doivent obligatoirement être inclus :

- La méthodologie doit intégrer une perspective de genre.

rapport															
Remise de la première version du rapport											C.				
Atelier de présentation et de discussion de la première version												D.			
Intégration des commentaires et 2e remise															
Révision Novact															
Remise de la version finale du rapport															E.

*S = Semaine

7. DOCUMENTS ET SOURCES D'INFORMATION

Les documents et sources d'information auxquels l'équipe d'évaluation aura accès sont les suivants :

Document	Principaux contenus	Commentaires
Document de formulation de l'intervention	Cadre logique, budget, logique d'intervention complète (partenaires locaux, antécédents, bénéficiaires, contexte, etc.)	
Réglementation	Réglementation de l'AECID sur la mise en œuvre et l'évaluation des projets	La réglementation relative à l'évaluation est incluse
Documents stratégiques et opérationnels	Plans stratégiques et rapports opérationnels annuels	Le plan stratégique de l'AM est inclus.
Rapports de suivi (y compris les sources de vérification - produits de l'intervention)	Tous les produits réalisés et finalisés de l'intervention, le rapport intermédiaire de suivi.	Une liste est incluse pour faciliter la sélection des produits jugés pertinents pour l'évaluation (plan stratégique de l'assemblée des femmes)
Études, rapports, documents sur le secteur/la région	Les droits économiques, sociaux et culturels des femmes en Tunisie ; Surveillance masiva au Maghreb et le Mashreq ; état des	

	des libertés individuelles en Tunisie	
Documents de planification de la coopération espagnole	Plan directeur de l'AECID, Agenda 2030 Stratégie de Coopération féministe Aecid	
Plans, réglementations ou autres documents du pays d'intervention	(à préciser ultérieurement)	Documentation qui sera organisée et sélectionnée sur la base du travail de l'expert en capitalisation et en incidence

8. STRUCTURE DU RAPPORT D'ÉVALUATION ET RÉSULTATS ATTENDUS

Le rapport final devra **compter au maximum 30 pages**, sans compter la page de couverture, le résumé exécutif ou les annexes. Une fiche-résumé de l'évaluation devra être présentée selon le format établi par le CAD de l'OCDE pour l'inventaire des évaluations de cette institution.

Une **structure indicative** est proposée ci-dessous, qu'il est recommandé de suivre pour le rapport d'évaluation final :

0. Résumé

- Contexte et objet de l'évaluation
- Méthodologie utilisée
- Principales conclusions
- Conclusions clés
- Recommandations prioritaires

1. Introduction

- Contexte et justification de l'évaluation.
- Objectifs et portée de l'évaluation
- Questions principales et critères de valeur : définition.

2. Description succincte de l'intervention évaluée

- Attentes en matière de conformité au moment de l'évaluation
- Principaux éléments et processus évalués
- Acteurs impliqués et modalités de mise en œuvre
- Contexte sociopolitique et facteurs externes pertinents

3. Méthodologie

- Approche méthodologique et critères d'évaluation
- Techniques de collecte et d'analyse des informations
- Processus participatif et validation des résultats
- Limites et contraintes de l'exercice d'évaluation

4. Analyse et conclusions

- Présentation et interprétation des preuves recueillies, structurées conformément aux critères et aux axes prioritaires des TdR
- Intégrer une analyse synthétique des résultats des cartographies régionales, en identifiant les modèles, les opportunités et les lacunes stratégiques (les cartographies seront incluses dans leur intégralité en annexe).

5. Conclusions

Organisées en fonction des critères d'évaluation établis.

6. Leçons apprises

Identification des enseignements tirés et des bonnes pratiques extrapolables à des interventions similaires, contextes de restriction de l'espace civique, renforcement des mouvements féministes décentralisés.

7. Recommandations et feuille de route opérationnelle

- Recommandations opérationnelles et stratégiques, clairement formulées, hiérarchisées et classées selon les critères choisis par l'équipe d'évaluation (à court/long terme, selon les critères d'évaluation, l'acteur responsable, selon la dimension ou la composante de l'intervention, selon la zone d'intervention, etc.).
- Section spécifique consacrée au dispositif FemFact, avec des orientations visant à renforcer son appropriation, sa durabilité et son autonomie

8. Annexes :

- Les termes de référence.
- Le plan de travail, la composition de l'équipe d'évaluation et la description de la mission.
- Méthodologie détaillée, techniques et sources utilisées :
 - o Examen documentaire : liste des sources
 - o Entretiens : liste des informateurs, script d'entretien, transcriptions et notes.
 - o Enquêtes : modèles, données brutes collectées et analyse statistique.
 - o Ateliers participatifs : rapports et résultats.
 - o Etc.
- 5 cartographies régionales avec liste des acteurs alliés par zone et par secteur (elles devront identifier les alliés potentiels du mouvement féministe - au moins 50 - ainsi que d'autres acteurs clés pour renforcer la défense des droits des femmes)
- Allégations et commentaires sur le projet de rapport si cela est jugé pertinent, en particulier s'il existe des désaccords qui n'ont pas été reflétés dans le corps du rapport.
- Fiche-résumé de l'évaluation (modèle OCDE-CAD).

La liste des **livrables** est la suivante :

- A. Méthodologie finale révisée
- B. Outils de collecte et de traitement des données
- C. Première version du rapport d'évaluation
- D. Atelier de présentation et de discussion de la première version du rapport
- E. Version finale révisée du rapport d'évaluation et annexes

9. PRÉMISSSES DE L'ÉVALUATION, AUTEUR ET PUBLICATION

Principes fondamentaux d'éthique et de déontologie :

- Anonymat et confidentialité - L'évaluation doit respecter le droit des personnes à fournir des informations en garantissant leur anonymat et leur confidentialité.
- Responsabilité - Tout désaccord ou divergence d'opinion pouvant survenir entre les membres de l'équipe ou entre ceux-ci et les responsables de l'intervention, concernant les conclusions et/ou recommandations, doit être mentionné dans le rapport. Toute affirmation doit être soutenue par l'équipe ou faire état du désaccord à son sujet.
- Intégrité - Les évaluateurs ont la responsabilité de soulever des questions qui ne sont pas spécifiquement mentionnées dans les termes de référence, si cela est nécessaire pour obtenir une analyse plus complète de l'intervention.
- Indépendance - L'équipe d'évaluation doit garantir son indépendance par rapport à l'intervention évaluée, en n'étant liée ni à sa gestion ni à aucun élément qui la compose.
- Validation des informations - Il appartient à l'équipe d'évaluation de garantir la véracité des informations recueillies pour l'élaboration des rapports et elle sera en dernier ressort responsable des informations présentées dans le rapport d'évaluation.

- Rigueur - Le processus d'évaluation et les produits à livrer liés à celui-ci seront réalisés de manière rigoureuse et professionnelle.
- Non-discrimination - L'équipe d'évaluation garantit la non-discrimination, pour quelque motif que ce soit, des personnes impliquées dans l'intervention et/ou le processus d'évaluation.

Incidents - En cas de problèmes survenant pendant la réalisation du travail sur le terrain ou à toute autre phase de l'évaluation, ceux-ci doivent être immédiatement signalés à l'organisme chargé de l'exécution de la subvention, qui en informera l'AECID s'il le juge nécessaire. Dans le cas contraire, l'existence de ces problèmes ne pourra en aucun cas être utilisée pour justifier la non-réalisation des résultats fixés par l'organisme dans les présents TdR.

Droits d'auteur et diffusion - Il est précisé que tous les droits d'auteur appartiennent à l'entité contractante de l'évaluation. La diffusion des informations recueillies et du rapport final est une prérogative de l'entité exécutante de la subvention et contractante de l'évaluation. L'AECID se réserve toutefois le droit de reproduire, distribuer ou communiquer publiquement le rapport d'évaluation sans accord préalable de ladite entité, lorsque cela est nécessaire au bon déroulement des procédures administratives, et le fera avec l'autorisation préalable de celle-ci, lorsque cela est nécessaire pour d'autres raisons.

Régime de sanctions - En cas de retard dans la remise des rapports ou si la qualité des rapports remis est manifestement inférieure à celle convenue, les pénalités et arbitrages établis par l'entité contractante conformément au contrat privé conclu avec l'équipe d'évaluation seront applicables.

10. DÉLAIS POUR LA RÉALISATION DE L'ÉVALUATION

La période d'évaluation s'étend du **10 mars 2026 au 14 juin 2026**, et le calendrier suivant est établi pour la remise des produits issus du processus d'évaluation :

Produit	Date limite de remise/réalisation	Montant à payer (% du total)
Méthodologie finale révisée	30/03/2026	1 600,00 € (20 %)
Outils de collecte et de traitement des données		
Première version du rapport d'évaluation	18/05/2026	2 400,00 € (30 %)
Atelier de présentation et de discussion de la première version du rapport	22/05/2026	-
Version finale révisée du rapport d'évaluation	14/06/2026	4 000,00 € (50 %)

11. PRÉSENTATION DE L'OFFRE TECHNIQUE ET CRITÈRES D'ÉVALUATION

L'évaluateur ou l'équipe d'évaluation sera composé(e) d'au moins un(e) expert(e) présentant le profil et les qualifications suivants :

- Expérience dans l'évaluation de projets visant à renforcer la société civile, les droits humains et l'autonomisation des femmes, en intégrant une approche genre, intersectionnalité et droits humains (EGyBDH) De préférence en Tunisie, ou à défaut dans la région d'Afrique du Nord.
- Expérience dans le travail avec le monde associatif et la société civile, connaissances en matière de protection des défenseurs des droits humains, y compris dans les dimensions physique et numérique. De préférence en Tunisie.
- Expérience dans les processus de plaidoyer politique, de dialogue social et institutionnel et d'analyse des politiques publiques liées aux droits des femmes, en particulier dans des contextes de restriction de l'espace civique... De préférence en Tunisie.
- Expérience dans l'étude des dynamiques de travail en réseau interrégional et/ou avec diverses coalitions féministes.
- Expérience solide et diversifiée (au moins 3 ans) dans l'évaluation de projets de bailleurs de fonds publics. De préférence, expérience avec l'Agence espagnole de coopération internationale pour le développement.
- Expérience dans la région et connaissance du contexte tunisien (au moins 3 ans).
- Excellente maîtrise du français ou de l'anglais et du dialecte tunisien (arabe à défaut de dialecte tunisien).
- Excellente maîtrise des principes et méthodologies de travail liés à la gestion du cycle de projet.
- De préférence, expérience avérée de travail dans des contextes sociopolitiques instables.

Au moins un des experts proposés doit avoir une solide connaissance et une expérience pratique de l'intégration de la perspective de genre dans la gestion des projets de coopération au développement. S'il s'agit d'une équipe d'évaluation, sa composition doit être équilibrée afin de permettre une couverture complète des différents aspects de la mission, tels que définis dans les présents termes de référence, y compris les questions transversales. Il est également nécessaire de faire preuve de sensibilité à l'utilisation durable des ressources dans un contexte mondial de changement climatique et de dégradation de l'environnement, et dans une région particulièrement vulnérable à cette situation (l'utilisation des transports collectifs, l'efficacité des déplacements, etc. sont encouragées).

Il est apprécié et évalué positivement que l'évaluateur/l'équipe joigne à sa proposition des exemples de rapports ou d'autres documents réalisés précédemment qui prouvent les compétences requises, en particulier des évaluations déjà réalisées.

Compte tenu de la nécessité pour l'évaluateur/l'équipe d'évaluateurs de garantir l'indépendance totale de la mission par rapport au projet à évaluer, il est exigé que les personnes composant l'équipe d'évaluation n'aient été impliquées d'aucune manière dans la conception ou la mise en œuvre des projets concernés.

La date limite de soumission des offres est fixée au **1er mars 2026** avant 20h00, heure locale à Tunis. Les soumissionnaires doivent envoyer leur dossier de candidature par courrier électronique à agueral@novact.org, avec copie à lucille@novact.org, saif@novact.org et pratiques.tunisia@novact.org.

Le dossier de candidature doit comprendre au minimum **une copie des documents suivants** en français, en espagnol ou en anglais :

- CV de la personne/l'équipe d'évaluation démontrant les profils requis mentionnés ici,

- Une offre technique consistant en une note méthodologique sur la manière dont l'évaluation sera menée sur la base des explications fournies dans le présent document, et
- Une offre financière détaillée avec tous les frais liés à la mission, y compris toutes les taxes (prix final).

Veuillez indiquer la référence suivante dans l'objet de votre courriel : « HARAKA : Document d'apprentissage ».

Si vous avez des questions concernant cet appel à services, veuillez contacter gueralt@novact.org . Le courrier électronique sera le seul moyen de communication avec les candidats.

Les notes et critères suivants sont établis pour évaluer la qualité des propositions reçues :

- Profil du ou des évaluateurs (35 %), sur la base des critères établis pour l'équipe d'évaluation.
- Proposition méthodologique (35 %), sur la base du degré de compréhension et d'alignement avec le présent document, de la rigueur et du professionnalisme, ainsi que de la viabilité de la proposition.
- Offre économique (30 %), sur la base de l'adéquation de l'offre par rapport au budget disponible.

La décision sera communiquée aux personnes/équipes non sélectionnées.