



Institut de Coopération Sociale Internationale
Institute of International Social Cooperation
Instituto de Cooperación Social Internacional
معهد التعاون الاجتماعي الدولي

*Termes de Références
de l'évaluation finale du projet
« ENTREPRENDRE autrement
partager pour réussir,
l'entrepreneuriat collectif en
Méditerranée »*

Projet financé par : l'Agence Française de Développement, la Fondation de France, la Fondation Heinrich Böll, la Coopération monégasque et le Med'ESS.

Objet

Les dispositions ci-après constituent les termes de référence (« TdR ») selon lesquels ICOSI en sa qualité de porteur du projet de terrain « Entreprendre autrement, partager pour réussir : l'entrepreneuriat collectif en Méditerranée » accepte de donner mandat à un prestataire pour l'exécution d'une évaluation externe de la première phase de ce dernier.

1. Description du projet à évaluer
2. Contenu du travail d'évaluation
3. Organisation de l'évaluation
4. Livrables
5. Annexes

1. DESCRIPTION DU PROJET À ÉVALUER

Commanditaire

L'Institut de Coopération Sociale Internationale (ICOSI) est une association travaillant dans les domaines de la coopération internationale et de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). Ses adhérents et partenaires sont issus des « familles » traditionnelles de l'Économie Sociale et Solidaire (coopératives, associations, mutuelles et fondations) et des institutions paritaires de prévoyance collective. Les cinq organisations syndicales représentatives (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, CGT-FO) ainsi que l'UNSA Éducation sont également adhérentes et membres de notre Conseil d'Administration. Depuis plus de 38 ans, l'ICOSI accompagne des acteurs de terrain dans la mise en place des projets de solidarité autour des valeurs de l'ESS. Historiquement présente en Europe de l'Est et du Sud, l'association intervient aujourd'hui principalement dans les régions du Maghreb et de l'Afrique de l'Ouest. A travers ses différents projets au fil des années, l'association a développé une réelle expertise sur le modèle coopératif et accompagne des projets et acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire à l'international. Association reconnue par de nombreux acteurs de la solidarité internationale, ICOSI travaille actuellement sur 3 projets impliquant de nombreux partenaires : un projet d'appui au développement de l'entrepreneuriat coopératif agricole au Bénin et au Sénégal, un projet de coordination de pôle d'acteurs français et tunisien de l'ESS, et un projet d'appui à l'entrepreneuriat collectif dans les pays du Maghreb s'intitulant « Entreprendre autrement, partager pour réussir, l'entrepreneuriat collectif en méditerranée ». Ce dernier projet vise à contribuer à l'accessibilité au travail décent pour tous à travers l'ESS dans le bassin méditerranéen.

Le Consortium Altermed

Autour de ce projet, des organisations partenaires se sont réunies sous forme de consortium solidaire, ce consortium porte un nom : AlterMed ». Le projet porté par l'ICOSI et co-porté par l'Institut Méditerranéen de Formation et recherche en travail social (IMF) est financé majoritairement par l'Agence Française de Développement (AFD). Il regroupe plusieurs organisations de la société civile française, algérienne, tunisienne et marocaine : la Manufacture Coopérative en France, l'association Initiative Urbaine (IU) et la Coopérative des Entrepreneurs Solidaires (CES) au Maroc, l'association Création et Créativité pour le Développement et l'Embauche (CCDE), l'Association pour le Développement de la Femme Rurale (ADFR) en Tunisie et côté algérien, l'associations Jeunesse Plus, l'Association Flambeau Vert de l'Environnement (AFVE) et l'ONG Green Tea.

Cette action concertée et participative a la particularité de s'appuyer sur des partenariats solides et éprouvés depuis plusieurs années au sein de réseaux associatifs œuvrant pour la jeunesse, l'insertion professionnelle, l'environnement, la citoyenneté et l'accès à un travail décent. Son ambition est de contribuer à renforcer les synergies au niveau méditerranéen et de mettre en place un cadre régional d'expérimentation, de capitalisation et de production collective de connaissances sur ces thématiques. Sa stratégie repose sur trois axes : sensibilisation, accompagnement et plaidoyer. Cette stratégie s'incarne à travers la réalisation de trois objectifs spécifiques. Il s'agit de sensibiliser un maximum de bénéficiaires à l'entrepreneuriat collectif et à ses pratiques, d'accompagner localement à la création et au développement de nouvelles structures et de renforcer l'ancrage de l'entrepreneuriat collectif sur les territoires par des actions de plaidoyer et de mise en réseau des acteurs. Par son action, le consortium entend favoriser l'emploi décent pour tous et contribuer à réduire le chômage en Méditerranée à travers une démarche économique alternative, respectueuse de l'environnement et des personnes.

Contexte du projet

Face à l'ampleur de la problématique du chômage et du sous-emploi, l'Organisation des Nations Unies a inscrit comme Objectif du Développement Durable, le développement inclusif et soutenable au niveau de l'objectif 8, « *promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous* ». Cet objectif concerne à la fois les pays du Nord et du Sud pour les inciter à libérer le potentiel de création d'entreprises notamment plus sociales et solidaires. D'une rive à l'autre de la Méditerranée, le chômage des jeunes et des femmes est un sujet de préoccupation majeure pour les pouvoirs publics et pour les citoyens. En 2017, le taux de chômage des femmes est estimé à 11,7% au Maroc, 19,1% en Algérie, et 21% en Tunisie alors que celui des jeunes est estimé à 21 % au Maroc, 29% en Algérie et à près de 35% en Tunisie.¹

Présentation du projet

La phase d'identification des besoins et de conception des activités du projet AlterMed est le fruit de plusieurs années d'engagements et d'actions de la part de l'ensemble des partenaires. Après une étude préalable composée de plusieurs missions de terrain sur chaque territoire à visée diagnostique et une période intense de montage de la NIONG impliquant l'ensemble des membres du consortium AlterMed, la phase 1 du projet a démarré en avril 2019 et se terminera en mars 2022. Cette phase dite pilote est définie par un document de projet et une convention de financement spécifique.

Le consortium a su concevoir collectivement l'ensemble des activités et le mode de gouvernance du présent projet en s'appuyant sur des valeurs partagées et en mobilisant une méthodologie concertée qui met l'accent sur la réciprocité, la mutualisation, l'approche par les pratiques et le partage d'expérience.

Le projet « *Entreprendre autrement, partager pour réussir* » souhaite répondre aux besoins identifiés depuis 2014 par les partenaires sur le terrain pour repenser l'entrepreneuriat, la création d'emploi et l'innovation sociale afin de contribuer à la dynamisation des territoires et d'inscrire davantage l'Économie Sociale et Solidaire dans les stratégies de développement local des acteurs.

Face à un secteur privé qui peine à décoller et un secteur public saturé et pris d'assaut, l'entrepreneuriat collectif offre de nouvelles perspectives pour le développement local, une possibilité de redynamiser les territoires, créer de l'emploi et de l'activité tout en offrant des conditions de travail de qualité et en protégeant l'environnement. La diffusion des principes et valeurs de l'ESS ne cesse d'accroître, les initiatives de promotion et de valorisation de l'entrepreneuriat collectif se multiplient, mais l'histoire des coopératives au Maroc, en Algérie et en Tunisie a profondément marqué leur développement actuel.

¹ Chiffres Banque Mondiale

Le projet apporte une solution innovante à travers la création et l'accompagnement des entreprises partagées dans le cadre de l'entrepreneuriat collectif. La démarche des entreprises partagées promue par le projet est celle d'une entreprise commune, démocratique, pour se donner davantage de protections collectives en matière de droit du travail, de formation professionnelle, de mutualisation des risques et des forces à travers des principes de solidarité sociale forts. Les « Entreprises partagées » permettent à leurs membres d'exercer leurs métiers dans de bonnes conditions économiques, sociales et éthiques. Une démarche innovante qui permet à ses membres de réinventer un cadre où les rapports au travail sont fondés sur un lien social et non plus uniquement sur un rapport au commercial. Enfin, les entreprises partagées rendent possible, à la sortie d'un accompagnement réussi, la possibilité de rester sous une forme collective de travail afin de profiter d'un réseau de coopérateurs, d'ateliers d'accompagnement et de la mutualisation des services.

Le projet vise trois objectifs spécifiques dans le but de développer et renforcer les initiatives autour de l'entrepreneuriat collectif dans les territoires cibles au Maroc, en Tunisie et en Algérie :

- **OS1/Sensibiliser les acteurs locaux à la culture coopérative et aux initiatives innovantes en matière d'entrepreneuriat collectif sur les territoires.**
- **OS2/Accompagner localement la création et le développement d'entreprises partagées.**
- **OS3/Renforcer l'ancrage de l'entrepreneuriat collectif sur les territoires par des actions de plaidoyer et de mise en réseau des acteurs.**

2. CONTENU DU TRAVAIL D'ÉVALUATION

Méthode

Il s'agira d'articuler les deux logiques d'évaluation : *assurer une fonction sociale de bilan*, d'arrêt sur image pour faire le point et stabiliser en vérifiant la conformité, d'une part et d'autre part, *promouvoir les dynamiques collectives en se projetant sur des développements possibles* du projet.

Dans sa proposition technique, l'intervenant devra définir précisément le champ et les objets d'évaluation, l'identification des finalités et des enjeux de l'évaluation, exposer sa manière de se questionner et ce faisant son positionnement sur l'intervention qu'il souhaite entreprendre, sa réflexion sur le système de références utilisé et enfin détailler le dispositif qu'il propose à partir du ou des modèles d'évaluation mobilisés et de la méthode d'investigation ou d'enquête choisie.

L'évaluation commencera par une *phase d'analyse documentaire* (cf. liste des documents mis à disposition) et de cadrage. Au terme de cette première étape, les évaluateurs produiront une note de cadrage détaillée qui sera transmise au comité de suivi. Cette note précisera les principaux outils préparés par les évaluateurs, les types d'entretiens (individuels ou collectifs) ainsi que les critères d'échantillonnages des personnes sélectionnées. Elle sera validée par le comité de suivi à distance.

Les *investigations* se dérouleront sur les territoires du projet et les évaluateurs auront notamment à rencontrer les différentes parties prenantes du projet (acteurs, partenaires y compris institutionnels, membres du comité de pilotage) et notamment les membres du consortium chargés de la capitalisation et de l'accompagnement de la recherche-action.

Au terme de leur travail de traitement des données, dans une *phase de restitution*², les évaluateurs rendront compte du déroulement de l'évaluation, de leur analyse et premières conclusions en présentant

² La restitution intermédiaire et finale est prévue à la fois de manière orale et sous la forme écrite d'un rapport. La présentation de ce document devra être envisagée comme une restitution en profondeur, dans le droit fil de la méthodologie mise en œuvre tout au long de la mission, ceci afin de favoriser l'appropriation ; elle sera

une note d'étape d'une dizaine de pages au comité de suivi de l'évaluation. Ils rédigeront leur rapport en tenant compte des remarques faites au cours de cette première restitution. Ils présenteront ce rapport (version provisoire) au comité de suivi de l'évaluation et au comité de pilotage d'AlterMed au cours d'une restitution finale. Il pourra alors leur être demandé d'ajuster la première version de leur rapport pour produire une version définitive.

Établir un bilan global du projet

Établir un bilan global et objectif des actions du projet depuis le démarrage afin de disposer d'une connaissance précise et détaillée du projet, de son évolution et de son contexte. L'évaluatrice devra à cet effet :

- Rassembler et consulter toutes les informations et tous les documents relatifs au projet. Les documents à consulter sont disponibles auprès des structures suivantes : (ICOSI, IMF, SCES, IU, Green Tea)
- Conduire des entretiens avec les personnes impliquées ou ayant été impliquées dans la conception, mise en œuvre et gestion du projet.

Conduire une analyse évaluative

En partant des constats et des informations disponibles, le/la consultant-e devra évaluer le projet et ses principales composantes à l'aune des critères en usage pour cela (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impacts, durabilité).

- **Pertinence** : Il s'agira ici d'examiner le bien-fondé de l'action conduite au regard des objectifs et des enjeux déterminés au départ :
 - Les besoins et attentes des bénéficiaires en matière d'insertion, d'emploi décent, la possibilité de vivre dignement de son savoir-faire, entreprendre et créer son activité en toute sécurité.
 - Les orientations nationales et cohérence externe : il s'agit d'analyser la cohérence du projet avec les politiques sectorielles des trois pays, plus particulièrement, la loi cadre ESS en Tunisie, la révision du projet de loi ESS au Maroc et la révision de la loi associative en Algérie. Il s'agira également de voir comment le projet entre en synergie avec les dispositifs étatiques visant à faire de l'ESS un nouveau modèle de développement au Maroc et en Tunisie.
 - La stratégie d'intervention des parties prenantes du projet (consortium) et cohérence interne : il s'agit ici d'analyser la pertinence de notre stratégie d'intervention et de la confronter à la charte du consortium et à la méthodologie d'intervention fixée au démarrage du projet
- **Efficacité** : Analyser la méthode utilisée pour l'atteinte des résultats, des objectifs, et analyser les écarts et de leurs effets positifs et négatifs
- **Efficience** : Utilisation des ressources financières (bonne répartition, bonne gestion du temps et du budget)

conçue de manière à ce que les acteurs s'y reconnaissent (intégrative), ouverte au débat, à la réactualisation (interactive) et sous une forme la plus adaptée à la diversité représentée par chaque acteur, à leur culture, leurs pratiques (formalisante).

- **Impact** : produire une analyse à court et moyen terme des effets de l'action au niveau des 3 axes du projet.
- **Viabilité et durabilité** : Analyser les outils du projet mis en place pour garantir la viabilité et la durabilité des actions et de la démarche (processus en 3 phases, capitalisation, démarche de recherche action, démarche expérimentale).

Évaluer les capacités organisationnelles et opérationnelles du consortium

AlterMed favorise la mise en réseau des acteurs de l'économie sociale et Solidaire en Méditerranée et contribue à renforcer leurs capacités, leur légitimité et leur créativité. La phase 2 sera une étape de plus sur le développement de ce réseau méditerranéen de l'entrepreneuriat collectif et des pratiques coopératives. L'évaluation aura à accompagner les membres du COPIL AlterMed sur ce point stratégique.

Contribuer à la valorisation des résultats

L'évaluation devra cibler des points précis déterminés à partir des questions vives construites avec les principaux partenaires et prenant en compte les résultats du processus de capitalisation mis en œuvre au sein du projet. La visée est de valoriser les résultats de cette première phase de projet et de contribuer à leur diffusion.

- **Produire des recommandations stratégiques fortes** qui alimenteront la réflexion en cours sur la conception de la phase 2 du projet (2022-2025) et seront mobilisables pour l'écriture du nouveau document de projet.
- **Faire émerger des questions vives à partir des questionnements suivants qui ont été élaborés en collectif :**

a. *Question transversale pour la pérennisation des actions et de la démarche :*

Notre capacité collective : Quelles sont les forces et les faiblesses en tant que consortium ?

La pérennisation : Comment pérenniser davantage la démarche des entreprises partagée, diffuser les pratiques et les expérimentations en œuvre au sein du projet et valoriser l'interculturalité du réseau.

b. *Questions thématiques au niveau des 3 axes du projet*

Axe 1 sensibilisation : évaluer l'intérêt de développer un axe spécifique sur la mise en place de certification en matière de sensibilisation et d'accompagnement dans un contexte d'émergence de nouveaux métiers liés à la professionnalisation en cours de la fonction d'accompagnement.

Axe 2 accompagnement et développement des expérimentations : Comment renforcer davantage les expérimentations, sur le plan financier, opérationnel, technique en évitant la dépendance économique, et en accompagnant la pérennisation et le développement des stratégies économiques des différentes expérimentations ?

Axe 3 Plaidoyer – Réseau : Le réseautage peut-il servir utilement le plaidoyer pour une reconnaissance des entreprises partagées au niveau régional (Méditerranéen) et international ?

3. ORGANISATION DE L'ÉVALUATION

Profil du prestataire

- Diplôme universitaire de préférence en sciences sociales ou équivalent ;
- Expérience réussie en évaluation de projet auprès de différents bailleurs internationaux et des procédures contractuelles de l'AFD, de l'Union Européenne ;
- Capacité avérée à explorer des projets de type processus ambitionnant l'appréhension de la complexité (i.e. l'humanité), à intervenir dans une approche interculturelle et à animer des réunions pluri acteurs ;
- Capacité à travailler à partir de logiques évaluatives distinctes (L'évaluation des produits, des états ou évaluation-bilan pour mesurer les effets, les impacts ; L'évaluation des procédures, des moyens ou l'évaluation pour gérer et rationaliser les pratiques ; L'évaluation des processus, des dynamiques ou une évaluation pour rendre intelligibles les situations et promouvoir les possibles)
- Capacité avérée à produire une analyse et des recommandations stratégiques ;
- Très bonne connaissance du secteur de l'ESS, de ses différents courants et des enjeux de son développement dans les pays du Maghreb. La connaissance de l'expérience française des CAE sera un plus ;
- Connaissance spécifique des questions d'accès à un emploi décent et des problématiques liées à l'insertion professionnelle des jeunes et des femmes en situation de vulnérabilité
- Très bonne connaissance et expérience des OSC des pays du Maghreb ainsi que du contexte socio-économique et politique de la région méditerranéenne ;
- Très bonne connaissance des politiques d'aide au développement et des enjeux du renforcement des OSC au sud et au nord dans la perspective d'un impact sur les ODD et en particulier sur l'ODD 8 ;
- Maîtrise de l'arabe dialectal ;

Pour éviter tout conflit d'intérêt, les personnes adhérentes ou salariées d'organisations membres du consortium sont écartées du recrutement.

Budget

Le coût total de l'évaluation (honoraires, per diem, frais de déplacement et autres frais) ne pourra pas dépasser 10 000 € TTC. Il est attendu que l'intervenant.e consacre à minima 30 jours à sa mission.

Mode de soumission

Le comité de suivi-évaluation créé par le consortium suit l'ensemble du processus d'évaluation externe, son rôle est de fournir les éléments de compréhension du projet nécessaires et de faciliter le travail d'évaluation. C'est à ce titre que le comité de suivi choisira le prestataire qui répondra au mieux aux exigences des termes de référence de cet appel d'offre.

Pour répondre au présent à l'appel d'offre il est nécessaire de fournir l'ensemble des documents suivants :

- Une note d'une dizaine de pages maximum incluant la compréhension des termes de référence, la méthodologie proposée, le chronogramme et le budget détaillé.
- Le/les curricula vitae des intervenant(s) et deux références de structures commanditaires d'évaluation externe de projets de coopération au développement.

- La constitution de l'équipe (si plusieurs intervenants), la répartition des responsabilités entre ses membres.

Les réponses à l'appel d'offre sont à adresser au plus tard le au **20 avril 2022 à l'adresse suivante** : hhassani@icosi.org.

L'évaluatrice.teur ou le binôme (dans ce cas la présence des deux intervenantes.ts est obligatoire), présenteront la note au comité de suivi. Cette présentation sera organisée entre le 12 et 22 avril 2022 en présentiel dans les locaux de l'ICOSI, 10 rue Cambacérès, 75008 Paris ou à distance via Teams.

Calendrier

- Lancement de l'appel d'offre, le 28 mars 2022
- Réception des offres le 20 avril 2022 minuit (heure de Paris) au plus tard
- Sélection du prestataire
- Réalisation des investigations entre XXX et XXX
- Première restitution au comité de suivi le XXX à XXX
- Restitution finale à l'ensemble du COPIL le XXXX à XXX

4. Livrables

Productions finales attendues

- ⇒ Une **note de cadrage détaillée** à la fin de la phase d'analyse documentaire
- ⇒ Une **note d'étape** lors de la première restitution
- ⇒ Un **rapport provisoire d'évaluation** incluant une synthèse
- ⇒ Un **powerpoint de présentation** au comité de suivi et au comité de pilotage
- ⇒ Une **version définitive du rapport d'évaluation**³ (le rapport provisoire éventuellement amendé auquel seront adjoints en annexe le compte rendu de la réunion de restitution et les remarques du comité de suivi sur le rapport provisoire) ainsi qu'une synthèse.
- ⇒ Un **powerpoint de présentation des conclusions** à destination des partenaires du projet

5. Annexes

- Annexe 1 : Note complète du projet (NIONG) et accord de financement
- Annexe 2 : Budget et rapport d'audit
- Annexe 3 : Charte du consortium
- Annexe 4 : Les études de capitalisation du projet
- Annexe 5 : Note de plaidoyer
- Annexe 6 : Cahiers des accompagnateurs
- Annexe 7 : Etudes et Dispositif de recherche action
- Annexe 8 : Autres livrables, études et publications relatives au projet

³ Le rapport final devra comporter a minima les éléments suivants et utiliser un langage clair et précis : synthèse ; sommaire, tableaux et acronymes, introduction, méthodologie, questions traitées, résultats et analyse par critères, visibilité du projet, appréciation globale, conclusions, leçons et recommandations, annexes. Le rapport final sera rédigé en langue française. La version finale sera remise en version électronique sous format Word et PDF, ainsi que 3 exemplaires en version papier et reliés.