



**Evaluation intermédiaire  
Programme DGD d'Echos Communication  
2022-2026**

**Termes de référence**

**Mai 2024**

# 1. Contexte

## Cadre d'intervention Echos Communication

Echos Communication est une ONG qui, dans un territoire donné, contribue à mobiliser et relier les acteur·rice·s de la société civile (OSC) et des pouvoirs publics, du Nord et du Sud. Echos Communication accompagne leurs demandes, en valorisant leurs potentiels et en renforçant leurs capacités en vue de favoriser leurs projets de développement durable.

Partout, les populations font face à des changements qui accroissent les inégalités : dérèglement climatique, vagues migratoires, crises économiques, sociales, politiques, sanitaires. Au niveau des territoires, il existe des ressources pour y faire face : la créativité, les savoirs locaux, la participation citoyenne, y compris des plus défavorisé·es, permettent d'élaborer des stratégies de résilience afin de réduire les inégalités, renforcer la cohésion sociale et la coopération entre territoires. Toutefois, les approches pour mobiliser et relier les parties prenantes dans un territoire, en accompagnant leurs demandes, en valorisant leurs potentiels et en renforçant leurs capacités en vue de favoriser leurs projets de développement durable ne sont pas toujours connues ou acquises par les acteur·rices concerné·es.

La **mission d'Echos Communication (EC)** et de ses partenaires à travers les projets mis en œuvre consiste donc à **accompagner sur différents terrains d'intervention** - Maroc, Sénégal, Burkina Faso, République Démocratique du Congo, mais aussi Belgique..., **différentes dynamiques territoriales** en incluant les personnes les plus défavorisées, pour renforcer la cohésion sociale et réduire les inégalités **en vue de favoriser leurs projets de développement durable**.

Echos Communication collabore avec différents types de partenaires que ce soient des institutions, des élu·es ou des services communaux, des organisations de la société civile, des associations, des acteurs de la solidarité internationale au sens large.

## Description du programme

### ● Belgique:

Outcome: Impulser et valoriser des dynamiques collectives d'engagement des parties prenantes en tant qu'acteur·rices des territoires belges, au niveau local et dans les relations avec les pays partenaires, en s'appuyant sur leurs potentiels et leurs savoirs, afin de développer une résilience territoriale et contribuer à mieux lutter contre les inégalités et renforcer la cohésion sociale, y compris avec les personnes les plus défavorisées

### Quelques partenaires d'EC en Belgique (partenariats activés)

Cellule Éducative de la Maison de la Prévention d'Auderghem, Hainaut Enseignement, Hainaut Développement, Service Solidarité Internationale des communes bruxelloises, Programme de prévention urbaine de la commune de Schaerbeek, Habitat et Rénovation, réseau soliris communal, RCN Justice et Démocratie, Haute Ecole Vinci, Louvain Coopération, CNCN, ACODEV, Kiyu, ULB coopération.

### ● Maroc:

Outcome: Impulser et valoriser des dynamiques collectives des parties prenantes en tant qu'acteur·rices des territoires marocains, y compris avec les personnes les plus défavorisées, pour

accompagner la territorialisation des politiques nationales et le développement des activités rémunératrices formelles et de la protection sociale pour tous et toutes, en vue de renforcer la cohésion sociale et de réduire les inégalités

Quelques partenaires d'EC au Maroc : (partenariats activés):

Conseil de la Région de l'Oriental (CRO), Conseil Provincial de Zagora, Cités et gouvernements locaux unis d'Afrique (CGLUA), Réseau Marocain de l'Economie Sociale et Solidaire (REMESS), Association Marocaine des Chantiers-Écoles pour le développement (AMC), Organisation des Jeunes Africains (OJA), Association Jeunesse Tamdout pour la Culture et le Développement (AJTCD), Plateforme des Associations et Communautés Subsahariennes au Maroc (P. ASCOMS), Organisation Démocratique des Travailleurs Immigrés (ODTi), Conseil des Migrants Subsahariens au Maroc (CMSM)

● **Sénégal :**

Outcome: Impulser et valoriser des dynamiques collectives des parties prenantes en tant qu'acteur·rices des territoires sénégalais, en s'appuyant sur leurs cultures et leurs savoirs locaux, afin de fabriquer ensemble, y compris avec les personnes les plus défavorisées, le changement qu'elles souhaitent, en vue de rendre le développement et la cohésion sociale de leurs territoires plus durables, plus justes et plus résilients, et au bénéfice de toute la population

Quelques partenaires clés d'EC au Sénégal : (partenariats activés)

Villes de Dakar, Conseil Départemental de Kaolack, Conseil Départemental d'Oussouye, Enda Graf Sahel, ASDI : Association Sénégalaise pour le Développement Intégré (ASDI), Fédération des Associations de Développement du Département d'Oussouye (FADDO), Blue Venture, Comité de gestion de l'Aire Marine Communautaire Protégée Ufoyaal Kassa Bandial (AMP UKB), Initiative Prospective Agricole et Rurale (IPAR), Association pour la Promotion de la Femme Sénégalaise (APROFES)

## **Objet de la mission**

Dans le cadre de son programme 2022-2026 financé par la DGD, Echos Communication souhaite mener une évaluation intermédiaire, commune aux trois pays d'intervention (Belgique, Maroc, Sénégal), qui porte sur des questions transversales liées aux relations entre Echos Communication et ses partenaires. Il ne s'agit pas, à ce stade, d'une évaluation de redevabilité mais plutôt liée à des questions d'apprentissages qui seront utiles pour Echos Communication et susceptibles de nourrir le programme en cours.

En effet, si la question des partenariats est au cœur des pratiques de l'ensemble des acteur·rices de la coopération et particulièrement d'Echos Communication, et que notre ambition est de dépasser le clivage Nords-Suds pour tendre vers des *partenariats mondiaux à part entière*<sup>1</sup>. Dans le concret des partenariats, aller vers la construction de relations qui soient équitables, inclusives ou mutuellement bénéfiques n'est pas toujours une simple affaire. Plusieurs facteurs peuvent expliquer ces difficultés que ce soit au niveau individuel, les représentations et préjugés véhiculés dans les médias ou à travers l'éducation, au niveau groupal, le fait que les partenariats mettent en dialogue des contextes différents, des façons de penser et d'agir (dimension interculturelle des partenariats), au niveau institutionnel les cadre des bailleurs qui amènent une certaine asymétrie entre acteurs du Nord et du Sud en termes d'accès au financement, de rôles et responsabilités,

---

<sup>1</sup> Le décroisement Nord-Sud, vers des partenariats mondiaux à part entière": Publication réalisée dans le cadre du trajet d'avenir 2030 de ngo-federatie.

.....tant d'éléments susceptibles d'influer sur les postures de coopération que prennent les différentes parties prenantes impliquées dans le partenariat.

Depuis 2022, Echos Communication a développé un axe d'accompagnement de mise au travail des partenariats tout en veillant à porter ces mêmes réflexions en interne. Dans le cadre de cette évaluation, il serait intéressant d'analyser les partenariats d'Echos Communication au regard de deux types d'acteur·rice·s: les acteur·rices de la société civile et les acteur·rices institutionnels (Echos travaille avec des partenaires institutionnels décentralisés - collectivités territoriales) ayant chacun·e des problématiques spécifiques.

## **Le partenariat chez Echos Communication**

Comme spécifié dans les conventions, le partenariat se définit : "comme une association active de différents intervenants qui, tout en maintenant leur autonomie, acceptent de mettre en commun leurs efforts en vue de réaliser un objectif commun relié à un problème ou à un besoin clairement identifié en réponse à une demande sociale dans lequel, en vertu de leur mission respective, ils ont un intérêt, une responsabilité, une motivation, voire une obligation". A cette définition est ajoutée des critères supplémentaires et notamment :

La relation de partenariat :

1. Vise le renforcement mutuel entre les deux parties et l'appui de l'organisation belge à son partenaire.

Pour veiller à poser les conditions d'une relation équilibrée, il est essentiel que :

- *Chaque partenaire puisse identifier ce qu'il reçoit de l'autre partie ;*
- *Chaque partenaire puisse identifier ce qu'il a à donner à l'autre partie ;*
- *Les partenaires sont mus par des objectifs communs à atteindre.*

2. Implique la coresponsabilité de l'atteinte des résultats recherchés

3. Implique toute une série de projet/activités impliquant les 2 partenaires

Mais qu'en est-il dans le quotidien de ces relations ? Quelles sont les perceptions des partenaires sur ces partenariats ? Que signifie pour eux faire partenariat ? Quelles sont les conditions qui, selon eux, favorisent la complémentarité et les actions collectives ?

Et plus spécifiquement, voici différentes questions que nous souhaiterions mettre au travail :

- Dans le cas de partenariat avec des collectivités territoriales, comment les déséquilibres partenariaux se manifestent dans la collaboration avec une ONG de bien moindre taille ? Comment dépasser autant que possible ces déséquilibres ?
- Dans les cas avec des associations locales peut-on aussi observer ce type de déséquilibre ?
- Dans le cas du travail en Belgique, comment améliorer le travail avec les collectivités locales en renforçant le lien avec les élu·es?

## **Objectifs de l'évaluation**

- A. Les objectifs poursuivis par Echos Communication dans le cadre de son évaluation sont les suivants**

1. Interroger le partenariat et ses représentations au niveau de l'équipe d'EC/partenaires et rendre visible les différentes visions (partenariat avec une visée politique, opérationnelle, etc.) sans chercher à en partager une seule et unique.

2. Évaluer les partenariats existants dans le cadre du programme 22-26 entre EC et ses partenaires, en Belgique, au Maroc et au Sénégal (prendre un échantillon de partenaires sur les 3 territoires) notamment à travers une analyse des forces et des faiblesses des partenariats et au regard d'un certain nombre de critères et notamment :

- ce sur quoi s'articule le partenariat (vision commune, intérêts communs, activités communes);
- contribution et apports des parties;
- complémentarité (ce que chacun trouve dans le partenariat, comment chaque partenaire se positionne à plus ou moins long terme);
- types d'appui apporté: renforcement de capacités mutuel
- capacités d'opérationnalisation
- communication interculturelle
- finances
- capacité relationnelles et de mise en dialogue
- apprentissages/amélioration continue
- ...

Ces critères devront être consolidés collectivement dans le cadre d'un atelier de lancement de l'évaluation (septembre 2024).

3. Identifier des pistes pour améliorer les partenariats existants en tenant compte de l'environnement (politique, organisationnel, etc) dans lequel s'inscrit ce partenariat mais aussi des manières de travailler (individuel)

- Identifier des éléments qui facilitent le partenariat ; des savoir-faire au niveau organisationnel et individuel mais d'autres qui le freinent (blocages)
- Faire émerger les besoins et propositions des partenaires pour dynamiser ces relations

4. Faire émerger des recommandations pour

- renforcer les capacités de l'équipe d'EC: faire émerger des compétences/postures (réflexivité, organisation apprenante) nécessaires pour accompagner les partenariats
- sur la manière de travailler avec des partenaires institutionnels (différentes tailles) et des OSC (en rendant visible les spécificités)
- pour la vision future des partenariats et sa concrétisation dans la note stratégique.

Quelques points d'attention :

- Faire la distinction entre l'institution comme public cible et l'institution comme partenaire pour atteindre les bénéficiaires finaux (dresser une typologie des partenaires pour Echos : quelles sont les typologies structurantes pour EC ?)
- Faire la distinction entre la taille des partenaires institutionnels au Maroc et au Sénégal et son influence sur le partenariat. Et dans quelle mesure cette distinction est pertinente en Belgique ?
- il serait intéressant d'interroger aussi les partenariats non activés
- Prendre en considération des enjeux de genre
- Intégrer dans le processus évaluatif un échange avec un échantillon de bénéficiaires des projets même si le focus reste les interviews avec partenaires

## **B. Questions évaluatives au regard des critères CAD**

Il s'agit d'évaluer les dynamiques de partenariat en cours, dans le cadre du programme 22-26 et plus spécifiquement les aspects suivants :

	Exemples de questions
Pertinence	Quels sont les objectifs communs poursuivis? Quel est l'apport de chacun au partenariat? Quelle est la valeur ajoutée du partenariat?
Efficacité	Qu'est ce que le partenariat a permis que chacun des partenaires n'aurait pu faire seul? Comment les partenariats pourraient être dynamisés et rendus plus efficaces?
Impact	Quels sont les effets suscités par le partenariat? notamment au niveau de changements de pratiques? Comment a évolué l'apport du partenariat dans les processus de changement?
cohérence	Quelle est la spécificité, la plus-value d'EC dans un écosystème multipartenaires? Quelle est la complémentarité apportée dans le cadre du partenariat? Est-elle perçue par l'ensemble des acteurs?

## 2. Documentation disponible

- Programme 2022-2026
- Evaluation finale programme 2017-2021
- Eléments de rapportage 2022 et 2023
- Divers documents de capitalisation
- Supports de présentation projets
- Outils de suivi des indicateurs Belgique, Sénégal et Maroc
- Conventions
- Plans d'action terrain annuels

## 3. Méthodologie

Pour cette évaluation, nous souhaitons privilégier une évaluation par les pairs afin de croiser des regards avec des méthodologies et des manières d'interroger les partenariats portées par d'autres professionnels du secteur et dans la mesure du possible combiner

- une démarche d'interviews individuels;
- des regards croisés pour se situer dans les partenariats au regard d'une grille commune d'observation;
- des ateliers réflexifs qui pourraient s'appuyer notamment sur l'outil CAP, un outil pour co-construire des partenariats

## 4. Mise en oeuvre de l'évaluation

Par ailleurs, étant donné nos ressources financières limitées, nous souhaitons que la proposition combine une partie prise en charge par un·e évaluateur·rice externe (construction de la méthodologie, formation de l'équipe, analyse des données, rapportage) et une dimension qui serait prise en main par l'équipe chargée de l'implémentation du plan quinquennal (phase de récolte de données) dans une démarche de regards croisés en interne. Pour la phase récolte de données, un focus spécifique sera fait au niveau des partenariats avec les acteurs institutionnels récolté par l'évaluateur·rice.

Les différentes phases prévues seraient les suivantes :

**Phase 1** : Développement d'une approche méthodologique

**Phase 2** : Formation de l'équipe - co-construction d'un guide d'entretien + typologie des personnes à interviewer par pays (attention critères et notamment équilibres hommes-femmes) + atelier réflexif sur les partenariats en interne

**Phase 3** : Application du guide d'entretien auprès des partenaires d'Echos Communication

**Phase 4** : Compilation et analyse des données par pays et préparation du rapport d'évaluation

**Phase 5** : 1<sup>er</sup> échange autour des résultats

**Phase 6** : Rédaction du rapport

**Phase 7** : Présentation du rapport et atelier réflexif en interne sur le futur des partenariats chez EC

## 5. Livrables, résultats de la mission

Le rapport remis par la personne en charge de l'évaluation présentera :

1. Des guides d'entretien complétés avec les retours des partenaires ou compte rendu d'atelier + grille d'analyse
2. Une analyse sur base des différents entretiens/ateliers menés
3. Des recommandations qui auront été discutés préalablement à la finalisation du rapport avec le comité d'accompagnement pour voir si celles-ci sont réalistes
4. Un executive summary d'une page par pays

## 6. Profil requis

Le profil de la personne responsable de l'évaluation que nous cherchons : quelques critères importants

- Expériences significatives dans des missions d'évaluation, et dans les pays relatifs à la mission (Maroc-Belgique-Sénégal);
- Travail de recherche ciblé plus spécifiquement sur les questions de partenariats entre acteurs de la coopération ;
- Compétences par rapport aux méthodologies retenues (approche regards croisés- ateliers participatifs et entretien semi-directif) ;
- Capacités réflexives et pragmatiques.

## 7. Délais d'exécution

	Activité	Qui	Timing	Nombre de jours estimé
--	----------	-----	--------	------------------------

Phase initiale	Réunion de cadrage –	Evaluateur.rice externe +EC	Aout 2024 (idéalement le 29 ou le 30 aout)	½ Jour EE (évaluateur externe) ½ jour EC (Echos°)
	Développement de la méthodologie	Evaluteur.rice externe	Aout 2024	3 jours
	Mobilisation de l'équipe et co-construction d'un guide d'entretien et grille d'analyse et atelier réflexif sur les partenariats	Evaluateur.rice externe + Echos (qui?)	Septembre 2024 (atelier réflexif lors du séminaire d'équipe entre le 2 et le 5 septembre)	1 jours EE - 1 jour équipe
Phase d'enquête	Application du guide d'entretien au Maroc, Belgique, Sénégal et CR	Rencontres sur le terrain menées par les équipes EC avec l'appui de l'évaluateur.rice Focus group partenaires institutionnels mené par l'évaluateur.rice	Septembre-octobre 2024	4 jours par pays soit 12 jours EC + 2 jours EE (focus partenaires institutionnels)
Phase d'analyse et de rédaction	Analyse, rédaction et aller-retour rapport intermédiaire	Evaluateur.rice externe	novembre 2024	4 jours
Phase finale	Consolidation du rapport, présentation et atelier réflexif sur les partenariats	Evaluateur.rice-Echos	début décembre 2024	2 jours évaluation - 1 jour Echos
	Réponse managériale, mobilisation du CA et diffusion rapport	Echos	Janvier 2025	2 jours

Un comité d'accompagnement par pays sera mis en place pour piloter l'évaluation.

## 8. Attentes par rapport à l'offre technique et financière

Ce qui est attendu par rapport à l'offre technique :

- Compréhension de la demande

- Possibilité d'enrichissements : que les répondants enrichissent le questionnaire lié à la formulation de ces TDR
- Présentation méthodologique
- Chronogramme sur base du chronogramme présent dans TDR
- Offre financière – Le budget prévu est de maximum 6.000 euros (TVA non applicable). Il comprend le salaire de l'évaluateur·rice (estimation d'une douzaine de jours de travail). Pas de déplacements prévus au Maroc et au Sénégal (entretien acteurs institutionnels en distanciel)

La sélection de l'offre sera faite par un comité de pilotage de l'évaluation sur base d'une grille de pondération.

## 9. Contact

Wivine Hynderick

[wivine.hynderick@echoscommunication.org](mailto:wivine.hynderick@echoscommunication.org)

tel: 0477 .91.94.30.

(Disponible en juillet pour répondre aux questions concernant l'évaluation)