

Appel à manifestation d'intérêt du REF et du F3E :

« Appui à la conception et à la mise en place d'un Dispositif de Suivi-Evaluation orienté changement pour le REF - Réseau Euromed »

Ces éléments sont présentés sous réserve de la finalisation en cours des termes de référence de cette étude.

I – L'action et les acteur-ice-s impliqué-e-s

Créé de manière informelle en 2005, puis constitué en association loi 1901 en 2019, le REF - Réseau Euromed France est une tête de réseau associative indépendante rassemblant 39 organisations de la société civile française (associations, collectifs, syndicats) engagées dans les pays du pourtour méditerranéen sur de multiples thématiques allant des migrations, aux droits humains, à la promotion de la citoyenneté des jeunes, l'égalité de genre, l'environnement... Les membres du REF, uni.e.s dans leur diversité, portent des actions visant à promouvoir la démocratie, la justice et les solidarités en Méditerranée.

En 2024, le REF s'est doté d'une stratégie de développement 2024-2028. Arrivé au terme du quatrième financement triennal de « Structuration du milieu associatif » de l'Agence française de développement (AFD), le REF a obtenu en mai 2025 sa première convention programme (2025-2028) de l'AFD, qui va l'accompagner dans ces nouveaux développements

En somme, le REF entre dans une phase de changement d'échelle, portée par la volonté de renouveler son influence et de mieux maîtriser les effets de ses actions, tant au niveau des structures que des personnes impliquées. Ce tournant stratégique s'accompagne d'une réflexion approfondie sur la mesure et la valorisation de son impact, dans un contexte où les attentes des bailleurs, notamment en matière de redevabilité et de visibilité des résultats, se font plus fortes. Ce défi représente une opportunité pour renforcer sa légitimité, affiner ses méthodes et affirmer davantage son rôle moteur au sein des dynamiques euro-méditerranéennes.

II – L'appui recherché

2.1 – Objectifs

Les objectifs de l'accompagnement recherché sont de :

- Coconstruire un dispositif de suivi-évaluation (DSE) pertinent, adapté aux spécificités organisationnelles du REF et au contexte actuel, en France et dans la région Euromed (et disposer à termes d'une *baseline*, si nécessaire).
- Améliorer les pratiques du REF et de ses membres en matière de recherche d'impact et d'effets de l'action collective en Méditerranée.
- Former les équipes du REF à animer, infléchir et analyser les données issues de son futur DSE orienté changements.

2.2. – Objet de l'étude

Les futurs chantiers de travail du REF porteront sur trois grandes priorités qui seront des pistes pour le développement d'un DSE orienté changement.

- Volet 1 : FAIRE RESEAU - La structuration, le renforcement des capacités et la capitalisation des bonnes pratiques de la société civile française indépendante engagée en Méditerranée, pour être en mesure d'être un réel acteur stratégique de la coopération en Méditerranée
- Volet 2 : FAIRE REGION - La mise en place de liens de solidarité et d'espaces de concertation pérennes, sécurisés et inclusifs entre les OSC françaises (membres) et méditerranéennes, leur permettant ainsi de développer des partenariats et stratégies communes à l'échelle euro-méditerranéenne
- Volet 3 : Faire INFLUENCE - Le développement de l'influence des OSC en matière de promotion d'une culture des droits humains en Méditerranée, à travers une capitalisation des pratiques et analyses, mais aussi par une action de promotion externe, d'interpellation et de communication permettant au REF de développer son influence au sein du secteur associatif dans son ensemble, sur l'écosystème de la coopération en Méditerranée (étudiant.e.s, institutions, bailleurs, etc.), et auprès des publics jeunes .

Le dispositif de suivi-évaluation pourrait s'articuler autour de ces trois grands volets de changements (à rediscuter avec les consultant.e.s). Pour chacun d'eux, de premières pistes de questionnement ont été formulées, à titre indicatif et seront ouvertes à la discussion et susceptibles d'évoluer en profondeur en fonction de l'expertise et du regard critique de la consultance retenue. L'ensemble des questionnements devront avoir dans les réponses/pistes de réponses une lecture sensible au genre.

Une part importante de l'appui résidera dans la capacité des consultant-e-s à appuyer le REF dans l'identification et la priorisation des changements suivis par le dispositif de suivi-évaluation, notamment au regard des ressources humaines disponibles.

2.3 – Déroutement envisagé et éléments calendaires

Il sera demandé à la consultance d'intégrer dans sa proposition et dans chaque phase de l'accompagnement une posture de *coaching* et d'accompagnement de l'équipe salariée du REF. Ce processus transversal vise à garantir que le dispositif de suivi-évaluation et d'apprentissage (DSEA) ne reste pas un outil théorique ou trop externalisé, mais qu'il s'ancre durablement dans les pratiques quotidiennes de pilotage, de réflexion et de coordination du réseau. De plus, il sera demandé une approche et une méthodologie sensible au genre et à la prise en compte des personnes racisé.e.s (prise de parole, inclusivité, etc.)

Démarrage et cadrage de la mission (janvier-mars 2026) : La phase de cadrage démarrera par une réunion de lancement avec le REF et le F3E. Cette phase permettra une analyse documentaire, la conduite d'entretiens ainsi qu'une rencontre avec les équipes du REF. Cette phase conduira les prestataires à rédiger une **note de cadrage** qui précisera les objectifs, les questionnements évaluatifs et la méthodologie de l'étude.

Conception d'un DSEA orienté changement (avril - septembre 2026) : Cette seconde phase vise à élaborer un DSEA adapté à l'identité du REF, à son fonctionnement en réseau, à la diversité de ses membres et à la complexité de ses terrains d'action, en France comme en Méditerranée. Seront prévus l'approfondissement du premier travail de diagnostic ; la réalisation d'un ou de plusieurs ateliers de concertation et de co-construction collective ; une à deux sessions de formation ou ateliers internes, centrés sur l'utilisation concrète des outils mais aussi sur la mise en lien du DSEA avec les autres outils internes ; des séances de coaching de l'équipe sur la phase de test et sur l'animation d'atelier de collecte des changements ; et la production d'un **prototype de DSEA**.

Coanimation du test du dispositif de suivi-évaluation et d'apprentissage (octobre 2026 - mars 2027) : Cette troisième phase sera consacrée à une expérimentation concrète du dispositif de suivi-évaluation conçu lors de la phase précédente. Elle visera à tester sa pertinence, sa faisabilité opérationnelle et sa capacité à produire de l'intelligence collective, dans un contexte réel et dynamique, notamment lors de la grande rencontre du REF organisée à Marseille en octobre 2026, événement phare qui rassemblera un large panel de membres, partenaires et allié.e.s du réseau. La consultance devra produire les **outils de collecte et de mesure** utilisés pendant la rencontre (grilles, questionnaires, carnets d'observation, etc.), les mettre en œuvre avec l'équipe à cette occasion et proposer une **note de retour d'expérience** sur le test du dispositif, ainsi que des **préconisations** pour ajustements du DSEA en vue de sa mise en œuvre élargie.

Ajustement et consolidation du dispositif de suivi-évaluation orienté changements (avril – septembre 2027) : À l'issue de la phase de test, cette quatrième et dernière phase aura pour objectif de capitaliser les enseignements de l'expérimentation, d'ajuster les éléments du dispositif sur la base des retours recueillis, et de formaliser une version consolidée et opérationnelle du DSEA du REF. Il s'agira ainsi de passer d'un outil expérimental à un dispositif pérenne, intégré et mobilisable à différentes échelles du réseau, adapté à la diversité de ses actions et de ses parties prenantes avec la production d'un **manuel de suivi-évaluation** ainsi que de **recommandations pour l'appropriation**, l'animation et la diffusion du dispositif auprès des membres et une feuille de route pour les prochaines étapes (intégration dans les projets, formation des membres, etc.)

2.4 – Expertise externe recherchée

Dans la mesure du possible, la posture attendue de la consultance est celle d'un-e accompagnateur·rice réflexif·ve, adoptant une démarche de co-construction, d'écoute active et de non-jugement. Il ne s'agira pas d'imposer un modèle, mais d'avancer avec la structure, en valorisant les dynamiques internes déjà à l'œuvre, les pratiques informelles existantes et le potentiel collectif du réseau. L'accompagnement devra permettre au REF de formuler ses propres changements, de mettre en lumière ses "pépites", et de renforcer son pouvoir d'agir stratégique. À l'image d'un-e "chercheur·se d'or", la consultance aidera à faire émerger les richesses et leviers internes du REF, en révélant les transformations en cours ou en devenir.

Expériences professionnelles attendues

- Expérience avérée d'accompagnement de structures associatives dans la conception et la mise en œuvre de dispositifs de suivi-évaluation orientés changement.
- Expérience dans des contextes complexes ou sensibles : environnement mouvant, rétrécissement des espaces démocratiques, multi-niveaux d'acteurs.
- Expérience de travail avec des réseaux associatifs.

Compétences techniques principales

- Maîtrise des approches orientées changement (AOC, récolte des effets, *outcome mapping*, etc.)
- Excellente maîtrise des méthodes d'animation participative, en présentiel comme à distance, avec une attention particulière à l'inclusivité (langage, rythme, posture).

- Compétences en gestion du changement organisationnel : identification des résistances, accompagnement des transitions, gestion non violente des tensions.
- Bonne connaissance de la fonction "réseau", de ses spécificités (horizontalité, diversité, logique de coopération) et de ses défis en matière de pilotage et d'évaluation.
- Connaissance des enjeux méditerranéens (démocratie, libertés, migrations, jeunesse, genre...) et des dynamiques de coopération dans la région Euromed.
- Connaissance relative à l'intégration du genre dans les démarches de suivi-évaluation.

Compétences secondaires appréciée

- Connaissance du secteur de la solidarité internationale, de ses mutations actuelles (nouveaux modèles de coopération, recentrage des financements, etc.)
- Connaissance ou expérience avec des associations issues de l'immigration ou diasporiques, en particulier dans une logique de coopération transnationale.

Savoir-être et posture relationnelle

- Très bonnes capacités d'écoute active, de synthèse, de reformulation et d'adaptation à des interlocuteur·rice·s varié·e·s (associatifs, institutionnels, jeunes, acteurs du Sud).
- Capacité à instaurer un climat de confiance, à faciliter la parole et à encourager la prise d'initiative.
- Esprit de médiation, de bienveillance et de co-apprentissage.

Format de la consultance : La consultance pourra être assurée par une personne seule ou un binôme complémentaire, en fonction des compétences mobilisées (suivi-évaluation, genre, facilitation, connaissance Euromed, etc.). Dans tous les cas, une approche participative, inclusive et sensible aux différences d'organisation, de culture, de ressources et de positionnement politique des membres du REF sera impérative.

Le budget total pour l'appui est de 31 600 € TTC. Il comprend les honoraires, les *per-diems*, et les frais de déplacements à Montreuil et Marseille.

NB : des entretiens de sélection pourront être organisés le 2 décembre 2025 entre 14h et 17h (GMT+1) en visioconférence.

Cet appel à manifestations d'intérêt est destiné à identifier des consultant-e-s. À l'issue de cet appel à manifestation d'intérêt, une présélection sera opérée, puis un appel d'offres restreint sera lancé auprès des consultant-e-s présélectionné-e-s, sur la base des termes de référence finalisés de l'étude. Les offres pourront être soumises jusqu'au 15 septembre 2025 afin de prendre en compte la période estivale.

À ce stade, le CV du ou de la consultant-e proposé-e pour être chef-fe de mission est demandé. Si une équipe de consultant-e-s était proposée, l'envoi du CV du ou de la consultant-e associé-e n'est pas exigé à ce stade de l'appel à manifestations d'intérêt, mais est toutefois encouragé.

Si vous souhaitez manifester votre intérêt, merci de bien vouloir envoyer votre / vos CV par courrier électronique **avant le lundi 13 octobre 2025 à 14h (heure française-GMT+2)** à l'attention simultanée de :

Paul Daulny, chargé d'étude, F3E : p.daulny@f3e.asso.fr

Marion Isvi, Directrice exécutive, REF : m.isvi@euromed-france.org

Sarah Chelal, Responsable animation et promotion du réseau, REF : s.chelal@euromed-france.org

Il est demandé de joindre un/des CV actualisé(s) dans le(s)quel(s) vous aurez surligné les éléments spécifiques que vous jugez utiles pour apprécier votre manifestation d'intérêt dans le cadre de cet appui.