

I. L'action à évaluer et les acteurs impliqués

1. Présentation succincte de la structure commanditaire

1.1 Missions de l'Association pour le Tourisme Équitable et Solidaire (ATES)

L'ATES (Association pour le Tourisme Équitable et Solidaire) est un réseau professionnel d'acteurs et de spécialistes du tourisme équitable et solidaire. Créée en 2006, agréée Entreprise solidaire d'utilité sociale, l'ATES regroupe plus de 30 producteurs de voyages, opérateurs de tourisme en France et membres associés, tous engagés pour faire du tourisme un levier de développement et de solidarité avec les populations et acteurs locaux.

Reconnue en France et à l'international comme organisation de référence du tourisme équitable et solidaire, elle définit et porte la voix d'un autre tourisme, fait de respect, de rencontres et d'échanges avec les peuples, les savoir-faire et les cultures d'ici et d'ailleurs.

L'ATES définit, anime et délivre le Label Tourisme Équitable (marque déposée) qui garantit les pratiques des opérateurs dans le respect de la Charte du Tourisme Équitable et Solidaire.

L'ATES est administratrice de Acteurs du Tourisme Durable (ATD), Commerce équitable France, de l'Organisation Internationale du Tourisme Social (OITS) et de l'Union nationale des associations de tourisme (UNAT).

Aujourd'hui, les missions de l'ATES sont :

1. Diffuser les valeurs du tourisme équitable et solidaire parmi les institutions et professionnels du tourisme en France ;
2. Sensibiliser les voyageurs aux enjeux du tourisme équitable et solidaire ;
3. Accompagner la structuration de l'offre de tourisme équitable et solidaire dans les destinations ;
4. Accompagner la professionnalisation de ses membres.

1.2 Organisation du réseau : acteurs, partenaires, bénéficiaires

1.2.1 Organisation interne du réseau

- Les instances

L'ATES s'organise autour de trois instances élues :

L'Assemblée Générale : organisée une fois par an, au premier semestre, elle réunit tous les membres

du réseau. L'Assemblée Générale valide les orientations stratégiques, le budget, les éventuelles modifications statutaires et vote les projets les plus importants.

Le Conseil d'Administration : il est constitué de 11 membres élus par l'Assemblée Générale et 2 membres de droit. Il se réunit une fois par trimestre. Au cours de ces réunions, les administrateurs sont appelés à voter les propositions du Bureau, des groupes de travail et des commissions (voir ci-dessous). Le Conseil d'Administration est aussi régulièrement sollicité pour débattre d'un sujet particulier afin de permettre au réseau d'avancer sur une thématique. Enfin, il mandate les commissions et groupes de travail pour mener des travaux sur des projets précis.

Le Bureau : constitué de 5 administrateurs du réseau, le Bureau se réunit une fois par mois, par visio-conférence. Le bureau prépare les réunions du Conseil d'administration, assure un suivi régulier du travail de l'équipe permanente et expédie les affaires courantes.

- **L'équipe permanente**

L'équipe permanente est constituée de quatre salariées (trois équivalents temps-plein) : un poste de direction, deux chargées de mission en CDI et une chargée de mission en alternance. Orientée initialement sur des actions de plaidoyer et de professionnalisation des membres, l'équipe salariée complète aujourd'hui son action avec des missions de sensibilisation et d'expertise.

Les principales responsabilités confiées à l'équipe salariée sont représentatives des missions phares de l'ATES : professionnalisation et plaidoyer, évaluation et expertise, sensibilisation et communication.

Les tâches se répartissent de la manière suivante :

- Une directrice de l'ATES. Outre la prise en charge des fonctions supports (gestion administrative, ingénierie financière, animation du réseau, gestion de l'équipe et suivi des instances, etc.), la directrice a la charge du développement du réseau (adhésions), de la coordination des partenariats, du plaidoyer et de la représentation externe.
- Une chargée de mission Garantie et Expertise. Ayant comme mission principale la gestion du système d'évaluation de l'ATES, la chargée de mission Garantie et Expertise est aussi en charge des projets, de la coordination des missions d'expertise.
- Une chargée de mission Promotion et Communication, assure le développement et l'animation des outils numériques de l'ATES (site internet, réseaux sociaux), elle est aussi en charge des missions de promotion auprès du grand public et des relations avec la presse.
- Une assistante de mission, en alternance, soutient la chargée de mission Garantie et Expertise pour la mise en œuvre de la labélisation et des projets.

Enfin, des étudiants en stage ou des volontaires en service civique viennent soutenir ponctuellement l'ATES dans ses missions.

- **Les commissions et groupes de travail**

L'équipe salariée s'appuie sur des commissions et groupes de travail, constitués de membres bénévoles. Accompagnant l'équipe salariée tout au long de l'année, ils peuvent aussi être mandatés par le Conseil d'Administration ou le Bureau afin d'apporter leur expertise sur un sujet précis.

- La commission Garantir : elle accompagne l'équipe salariée sur les sujets en lien avec la labélisation. Elle est coanimée par la chargée de mission Garantie et Expertise.
- La commission Promouvoir : elle accompagne l'équipe salariée sur les sujets en lien avec la promotion des offres du tourisme équitable et solidaire et du label. Elle est coanimée par la chargée de mission Promotion et Communication.

A côté des commissions, un Comité Adhésion est réuni à chaque fois que le réseau doit instruire une demande d'adhésion de membre actif.

1.2.2 Les catégories de membres

Il existe aujourd'hui trois catégories de membres à l'ATES : les membres actifs, les membres associés et les membres affiliés. Ces catégories ont évolué au cours des dix dernières années, afin d'ouvrir plus largement l'ATES à l'adhésion d'un nombre plus important et d'une variété plus large de structures.

- Les membres actifs : sont des personnes morales, établies en France ou dans un pays européen, dont l'activité principale est d'organiser ou de produire des voyages, des séjours ou des prestations d'accueil touristique. Leur activité répond aux principes définis dans la charte du tourisme équitable et solidaire, elles sont labélisées Tourisme équitable sur l'ensemble de leur activité.
- Les membres associés : sont des personnes physiques ou morales établies en France ou dans un autre pays qui, par leur action, participent à la reconnaissance, à la promotion ou au développement du tourisme équitable et solidaire. Il peut s'agir, entre autres, de têtes de réseaux touristiques, d'organisations de développement ou de commerce équitable, d'organisations relais, mais également de membres actifs en devenir (porteurs de projet) pour lesquels un accompagnement spécifique au développement de leur activité est mis en place.
- Les membres affiliés : sont des personnes morales, établies en France ou dans un pays européen, dont l'activité principale est d'organiser ou de produire des voyages, des séjours ou des prestations d'accueil touristique. Elles sont labélisées Tourisme équitable sur une partie de leur activité.

2. Objectifs du projet triennal

La présente évaluation s'inscrit dans le cadre du projet triennal de Structuration du Milieu Associatif, cofinancé par l'Agence Française de Développement, sur la période 2020-2022.

En s'appuyant sur son Label, gage d'exigence quant aux effets que doivent produire le voyage et la rencontre, une offre diversifiée et innovante, des partenariats stratégiques et une expertise enrichie, l'ATES a pour objectif, dans le cadre de ce projet 2020-2022, d'une part de développer et renforcer l'expertise et l'innovation du secteur pour influencer la transformation des modes de production de tourisme et d'autre part de déployer des actions pour agir sur la transformation des modes de consommation touristique.

Le projet triennal s'articule aux projets d'intérêt général précédemment cofinancés par l'Agence Française de Développement et représente une nouvelle étape dans la démarche de structuration et de montée compétences et en influence de l'association. Le projet 2013-2016 avait pour objectif de contribuer à faire de l'ATES un acteur reconnu, une référence dans l'écosystème international du tourisme durable, alors que le second projet 2017-2019 avait permis de renforcer l'ATES en tant que plateforme d'influence.

Les principaux objectifs et résultats attendus du projet triennal 2020-2022 sont les suivants :

OG. Faire du TES un outil d'innovation, de changement des pratiques et de transformation des modes de production et de consommation touristique au bénéfice des territoires et des populations.

OS1- Fédérer les acteurs, renforcer l'écosystème TES et innover pour maintenir un niveau de crédibilité élevé

- RI.1 L'expertise de l'ATES est structurée et déployée à destination des décideurs, elle s'appuie sur des compétences identifiées et régulièrement enrichies et des analyses thématiques
- RI2.L'écosystème est développé grâce au déploiement de services et d'outils nouveaux
- RI3. Les acteurs du TES sont accompagnés et développent leur activité

OS2 - Déployer une stratégie d'influence, de mobilisation et de sensibilisation visant à augmenter fortement la visibilité des valeurs, des principes et des offres de TES.

- RII.1 Par sa stratégie d'influence, l'ATES contribue à une prise en compte plus systématique des ODD dans l'industrie touristique et à la reconnaissance du TES comme un outil de développement au service de l'atteinte des ODD.
- RII.2 Les parties prenantes sont identifiées, outillées et sensibilisées et participent grâce à leurs actions à une visibilité accrue du TES et de ses offres auprès d'un public plus large et diversifié et à l'augmentation du nombre de voyageurs
- RII.3 La connaissance et la compréhension par le plus grand nombre des valeurs, systèmes de garantie et offres du TES associée à une désirabilité renforcée entraîne une augmentation du nombre de voyageurs

La pandémie de la Covid-19 est venue bouleverser de manière inédite le champ du tourisme mondial, conduisant à un effondrement du secteur sans précédent et sur une durée longue, mais accélérant

également la transformation de celui-ci en faveur de davantage de durabilité, une préoccupation accrue des consommateurs comme des professionnels et des pouvoirs publics. Le projet, initié début 2020, a été adapté pour répondre à ces bouleversements et aux contraintes visant les déplacements, les rassemblements et les voyages internationaux sur la période, mais aussi pour saisir les opportunités qui en découlent.

3. Premiers résultats obtenus

Les objectifs et les valeurs portés par l'ATES restent plus que jamais pertinents dans le nouveau contexte mondial ; néanmoins, l'atteinte des objectifs de niveau supérieur supposait comme condition de réalisation un contexte global favorable au Tourisme Equitable et Solidaire, ou pour le moins stable.

- Dans les conditions de crise majeure et inédite du secteur du tourisme, les cibles prévues au niveau de l'Objectif Global du projet triennal n'ont donc pas pu être atteintes au cours de la tranche 1 du projet, et ne seront, selon toute vraisemblance, pas atteintes entièrement en fin de projet.

L'atteinte des objectifs au niveau des Objectifs Spécifiques et des Activités a été partiellement affecté par le contexte pandémie, entraînant des retards de déploiement de certaines actions. La crise a aussi imposé de remanier les modalités d'exécution autres actions. Le contexte de crise a aussi permis d'accélérer la mise en œuvre de certaines actions prévue pour être réalisées sur toute la durée du projet. L'Agence Française de Développement a validé le compte-rendu technique et financier de la tranche 1 du projet, qui détaille les premiers résultats obtenus. La mise en œuvre de la tranche 2 s'achèvera à la fin de l'année 2022.

4. Stratégie de partenariats de l'ATES

Au cours de la tranche 1 du projet triennal 2020-2022, l'ATES a été élue aux Conseils d'Administrations des associations de référence de son secteur d'activité, telles que ATD, CEF, UNAT et OITS. En participant de leurs instances décisionnaires, mais aussi en s'impliquant fortement dans les groupes de travaux et Commissions de ces associations, l'ATES contribue à influencer la stratégie de celles-ci en faveur du tourisme équitable, et augmente sa visibilité et sa crédibilité.

En outre, des partenariats concrets ont été signés avec des associations expertes de sujets d'intérêt pour l'ATES (avec le GERES, Tetraktys, Village Monde et Tourisme Durable Québec). Ils se sont traduits en 2021 par une participation de ces associations aux travaux de l'ATES, notamment les groupes de réflexion, et se traduiront par une mutualisation de moyens et une implication de ces partenaires dans les publications et temps-forts de l'ATES en 2022.

II.L'évaluation

1. Justification de l'évaluation

1.1. Origine de la demande

Le projet d'évaluation de l'action de l'ATES a été mis en place sur conseil de l'AFD. Cette évaluation est obligatoire dans le cadre des projets de SMA récurrents cofinancés par le dispositif Initiatives OSC. Elle est envisagée par l'ATES comme un véritable outil d'amélioration de son action et d'aide à la décision pour définir sa stratégie future. C'est pour cette raison que l'évaluation indépendante est préférée à l'auto-évaluation, pour le regard externe qui sera apporté au collectif, sans exclure une participation des membres et de l'équipe salariée à la démarche.

1.2. Pratique et organisation internes en matière de suivi-évaluation.

En dehors des audits pratiqués dans le cadre de la labélisation des pratiques des membres de l'ATES, le suivi-évaluation de projet a été peu pratiqué au niveau du réseau. L'équipe salariée et le Bureau de l'association sont les groupes d'acteurs les plus impliqués dans le suivi-évaluation des différents projets.

L'ATES a bénéficié d'évaluations externes dans le cadre des projets triennaux 2013-2016 et 2017-2019. Les principales conclusions de cette dernière évaluation ont été :

- Une pertinence du projet au regard des attentes et des besoins initiaux des membres, comme des partenaires externes ;
- Une approche globalement cohérente dans ses activités prévues, et de nature à se renforcer mutuellement ;
- Des chantiers internes structurants pour l'avenir de l'ATES ainsi que des activités nouvelles d'ampleur menés à bien efficacement au cours de ce précédent projet.

Les principaux axes d'amélioration et recommandations pointés par les consultants lors de l'évaluation du précédent projet triennal ont été :

- La nécessité d'une mise en cohérence des statuts de l'ATES ;
- Le renforcement des outils de suivi et de mesure des impacts attendus à plus long terme ;
- La nécessité d'apporter des réponses collectives aux grands débats actuels du secteur (changement climatique...).

La participation des membres du réseau au suivi-évaluation du présent projet triennal s'est faite principalement à travers la co-construction des axes stratégiques 2019-2024, ce qui peut être vu comme un premier pas dans la participation au processus de suivi-évaluation du projet, mais aussi par une série d'entretiens effectués auprès de l'ensemble des membres du réseau par la nouvelle directrice lors de sa prise de fonction au second semestre 2021. Les conclusions de ces entretiens ont fait l'objet d'une restitution collective au mois de novembre 2022 et ont contribué à l'adaptation du plan d'action du projet triennal sur la tranche 2 (année 2022).

2. Objet de l'évaluation

2.1. Délimitation de l'action à évaluer

L'évaluation doit premièrement porter sur la période d'actions 2020-2022 de l'ATES incluant le projet triennal SMA de l'ATES financé par l'AFD. Cette évaluation devra aussi permettre de produire des recommandations qui alimenteront la construction par l'ATES du nouveau projet triennal 2023 - 2025.

2.2. Questions que se posent le commanditaire et ses principaux partenaires, et critères d'évaluation à mobiliser

Les questions évaluatives seront affinées / confirmées avec les consultants en début de prestation, lors de la réunion de lancement avec la direction de l'ATES. Elles pourront également faire l'objet d'un atelier collectif lors de l'Assemblée Générale de l'ATES qui aura lieu le 8 juin 2022 à Paris (cet atelier pourra être animé par le consultant en présentiel ou en distanciel).

Axe 1 : Stratégie du réseau

- Quelle appréciation peut être faite des objectifs et missions de l'ATES au regard des évolutions du contexte national et international, plus spécifiquement dans le contexte de crise longue du secteur touristique ?
- Compte-tenu des résultats du projet triennal 2020-2022, et des évolutions du contexte, les objectifs du projet triennal SMA sont-ils toujours pertinents ? A quelles conditions ?
- La stratégie de partenariat de l'ATES au regard de ses objectifs est-elle encore pertinente ? Comment l'ATES doit-elle rendre plus efficace sa stratégie d'influence à travers ses partenaires ?
- Dans quelle mesure la stratégie de sensibilisation du grand public est-elle efficace. Est-elle pertinente au regard du nouveau contexte du secteur touristique ?
- Au regard de ces questionnements, le positionnement de l'ATES devrait-il connaître une inflexion ou une réorientation ?

Axe 2 : Professionnalisation et structuration du réseau

- Quelles tensions potentielles entre les missions d'accompagnement et d'expertise de l'ATES tournées vers l'extérieur et la prestation de services de l'ATES à ses membres ?
- La composition de l'équipe salariée est-elle pertinente en termes de compétences au regard des attentes des membres et des objectifs de développement du réseau ?
- Dans quelles mesures les services et actions portés par l'ATES répondent-ils aux besoins de ses membres ?
- Quelle appréciation peut-on faire de l'action de l'ATES au regard des attentes de ses partenaires (bailleurs et réseaux « amis ») ?

Axe 3 : Renforcement du réseau

- Dans quelle mesure l'ATES est un réseau représentatif du tourisme équitable et solidaire ?

- Comment consolider le membership actuel de l'ATES ? Comment faire de l'ATES un réseau légitime et représentatif du TES en termes d'adhésions (stratégie de recrutement, typologie de membres, etc. ?
- Quelles tensions potentielles entre les membres historiques de l'ATES et les nouveaux labélisés accueil France ?
- Dans quelle mesure l'ATES favorise-t-elle des collaborations solides entre membres ? Le travail de l'ATES en ce sens est-il pertinent au regard des besoins des membres ?
- Comment les membres perçoivent-ils la plus-value de leur appartenance au réseau ?
- Dans quelle mesure les membres valorisent-ils et participent-ils aux actions collectives proposées par l'ATES ? Comment les membres se reconnaissent-ils dans les actions de plaidoyer et de sensibilisation de l'ATES ?

3. Méthodologie

3.1. Pour la mission

L'évaluation représente une opportunité de renforcer la cohésion entre membres et de fédérer les membres autour du projet de l'ATES. Pour ce faire, le processus d'évaluation devra solliciter à la fois l'équipe salariée et les membres de l'ATES. Des entretiens devront notamment être menés avec un échantillon qualitatif couvrant les trois catégories de membres de l'ATES. Le consultant pourra proposer en outre dans sa méthodologie la réalisation d'une enquête en ligne auprès de l'ensemble des membres, ainsi que la réalisation de réunions de travail ou d'entretiens collectifs de type focus groups. Certains réseaux amis (ATD, OITS) pourront aussi être associés à cette évaluation. Le consultant devra aussi être en mesure d'accompagner le réseau et ses membres dans l'appropriation des recommandations qui seront faites. Cette étape devra inclure le réseau dans son ensemble afin de fédérer les membres autour du nouveau projet triennal.

Les partenaires, notamment le bailleur stratégique de l'ATES (AFD) devront aussi être associés à cette évaluation.

3.2 Calendrier et rapports attendus

Une réunion de cadrage en visioconférence devra être organisée avec le comité de pilotage afin de présenter la méthodologie d'évaluation. Une attention particulière sera portée sur la manière dont le consultant va traiter les questions évaluatives mais aussi sur sa méthodologie pour faciliter l'appropriation de l'évaluation par les membres (quelle restitution des recommandations ? Quel support pour permettre une bonne appropriation du réseau ?). Enfin, le copil sera particulièrement attentif à l'apport prospectif que pourra apporter le consultant.

	ATES	Evaluation
29 avril 2022		Lancement de l'appel à manifestations avec diffusion des termes de référence
2 juin 2022		Clôture de l'appel à manifestations

3 juin 2022	Choix du consultant	Réunion de lancement avec le consultant le 6 juin. Les questions évaluatives seront affinées / confirmées avec les consultants en début de prestation.
8 juin 2022	Assemblée Générale de l'ATES : rencontre des membres et atelier de réflexion sur les questions évaluatives	
Septembre 2022	Intégration des résultats du rapport intermédiaire d'évaluation à la préparation du projet triennal 2023-2025	Remise du rapport intermédiaire
Octobre 2022	Remise du livrable final : rapport complet d'évaluation accompagné d'une synthèse de quelques pages Réunion en visioconférence : Présentation du rapport aux membres de l'ATES et principaux partenaires et restitution des préconisations	

3.3. Rôle du commanditaire et de ses partenaires

Un comité de pilotage sera constitué. Il sera composé de 2 membres du réseau, du président de l'ATES et de la directrice. Les réunions se dérouleront de préférence par visioconférences. L'équipe salariée de l'ATES sera aussi impliquée dans cette évaluation : apport documentaire, contacts, préparation des temps de restitution avec le consultant, etc.

4. Moyens

4.1. Humains : expertise recherchée

Le/La consultant(e) devra réunir les compétences suivantes :

- Expérience significative en évaluation des réseaux associatifs
- Capacité à accompagner des structures portant des missions de sensibilisation à la consommation responsable et de plaidoyer
- Capacité à définir une stratégie et un positionnement réseau
- Connaissance souhaitée du secteur du tourisme et/ou du Commerce Équitable

4.2. Financiers

Budget maximum : 15 000 euros (financement ATES)

L'essentiel de la mission (revue documentaire, entretiens et restitution) pourra se dérouler à distance.

Les offres techniques et financières sont à retourner avant le 2 juin 2022 à :
c.marti@tourismesolidaire.org