

TERMES DE RÉFÉRENCE SPÉCIFIQUES

Evaluation à mi-parcours et évaluation finale du programme d'appui au secteur de la Culture en Tunisie (PACT)

Contrat Cadre SIEA 2018- LOT 4 : Human Development and safety net

EuropeAid/138778/DH/SER/multi

Demande de prestation : 2018/401-182

Pouvoir adjudicateur : Délégation de l'Union européenne en Tunisie

1	CONTEXTE	2
1.1	CONTEXTE DU PAYS ET DU SECTEUR CONCERNE	2
1.2	L'ACTION A EVALUER	3
1.3	PARTIES PRENANTES DE L'ACTION	8
1.4	AUTRES INFORMATIONS DISPONIBLES	9
2	DESCRIPTION DE L'ÉVALUATION COMMISSIONNÉE	10
2.1	OBJECTIF DE L'ÉVALUATION	10
2.2	SERVICES REQUIS	12
2.3	PHASES DE L'ÉVALUATION ET LIVRABLES REQUIS	14
2.4	ORGANISATION DU CONTRAT SPECIFIQUE ET METHODOLOGIE (OFFRE TECHNIQUE)	19
2.5	GESTION ET PILOTAGE DE L'ÉVALUATION	19
2.6	LANGUE DU CONTRAT	20
3	EXPÉRIENCE REQUISE	20
3.1	NOMBRE D'ÉVALUATEURS ET NOMBRE DE JOURS DE TRAVAIL REQUIS PAR CATEGORIE	20
3.2	EXPERTISE REQUISE	21
3.3	PRESENCE DE L'EQUIPE DE GESTION POUR LE BRIEFING ET/OU LE DEBRIEFING	22
4	LIEU ET DURÉE	23
4.1	PERIODE DE DEMARRAGE	23
4.2	DUREE PREVUE DE LA MISSION EN JOURS CALENDRIER	23
4.3	PLANIFICATION, Y COMPRIS LA PERIODE DE NOTIFICATION POUR LE PLACEMENT DE PERSONNEL	23
4.4	LIEU DE LA MISSION	23
5	LE RAPPORT	24
5.1	CONTENU, DUREE ET REMISE	24
5.2	UTILISATION DU MODULE EVAL PAR LES EVALUATEURS	28
5.3	COMMENTAIRES SUR LES LIVRABLES	28
5.4	ÉVALUATION DE LA QUALITE DU RAPPORT FINAL ET DU RESUME EXECUTIF	28
5.5	LANGUE	28
5.6	NOMBRE D'EXEMPLAIRES DU RAPPORT	28
5.7	FORMAT DES RAPPORTS	28
	ANNEXE II : INFORMATIONS A FOURNIR A L'EQUIPE D'ÉVALUATION	30
	ANNEXEIII: STRUCTURE DU RAPPORT FINAL ET DU RESUME EXECUTIF	31
	ANNEXE IV: PLAN DE TRAVAIL	34
	ANNEXE V : GRILLE D'ÉVALUATION	35

1 CONTEXTE

1.1 Contexte du pays et du secteur concerné

Depuis la révolution du 14 janvier 2011, la Tunisie a procédé à l'adoption d'une nouvelle Constitution en 2014, à la tenue d'élections législatives et présidentielle démocratiques, et aux premières élections municipales en mai 2018. En août 2016, un gouvernement d'union nationale a été mis en place afin d'accélérer le processus de réformes pour le redressement économique et social du pays. Un plan de développement a été adopté pour la période 2016-2020, avec comme objectifs principaux le lancement d'importantes réformes institutionnelles et économiques, la relance des investissements pour atteindre 5% de croissance économique en 2020. Toutefois, sept ans après la révolution, seules quelques réformes partielles en lien avec l'investissement et la restructuration de l'administration publique ont pu être finalisées. Si la croissance a augmenté à 1.9% en 2017 par rapport à 1% en 2015 et 2016, l'économie tunisienne reste très vulnérable.

Le taux de croissance du produit intérieur brut (PIB), a subi notamment les effets de la crise en Libye, et des attentats terroristes de 2015 qui ont eu un impact très négatif en particulier sur le secteur du tourisme, lequel représentait 7 à 8% du PIB. En 2017, le déficit budgétaire atteignait 6.1% et la dette publique 69.9 % du PIB (contre 39% en 2010). L'inflation, en hausse, a atteint 7.6% en mai 2018. Le taux de chômage estimé en 2018 à 15.4% de la population active (avec de fortes disparités entre régions, sexes (22.7% pour les femmes et 12.4% pour les hommes), classes d'âge (33% pour les jeunes) et niveaux d'études (38.7% pour les femmes diplômées et 18.0% pour les hommes diplômés)) a été un des éléments ayant joué un rôle catalyseur dans la révolution de 2011, en particulier chez les jeunes. En outre, la Tunisie vit une situation de fracture territoriale entre l'intérieur du pays et les zones du littoral. En 2015, le taux de pauvreté s'élevait à 34.2% au Kef (centre-ouest du pays), contre 7.4% dans le gouvernorat de l'Ariana (Tunis). Les mêmes écarts caractérisent l'éducation, avec un taux d'analphabétisme de 10.3% à Ben Arous (sud de Tunis) et 35% à Kairouan.

Ce contexte fragile est renforcé par une forte instabilité institutionnelle menant à de très fréquents changements au sein du gouvernement et de l'administration. Cette situation génère des risques en termes de migration irrégulière, de radicalisation et menace sécuritaire, de contrebande et commerce informel avec la Libye et l'Algérie, et génère des troubles sociaux. Dans l'immédiat, le principal défi du gouvernement est de maintenir la paix sociale et la sécurité, conditions préalables au rétablissement de l'activité économique et au retour de la croissance. Le gouvernement cherche également à établir un environnement favorable pour des réformes structurelles, qui permettraient de réduire le chômage et les disparités régionales, d'introduire des formes de gouvernance participative, et d'améliorer les conditions de vie dans l'ensemble du pays.

Sanctuarisée dans la Constitution de 2014 (Art 42 : droit à la culture et la liberté de création) la stratégie est désormais orientée sur un accès pour tous à une culture de qualité. L'actualité sécuritaire et la crise économique (fuite des touristes) a souligné l'importance de reconquérir l'espace public et de multiplier l'offre culturelle notamment dans les régions. Cependant, le Ministère ne dispose pas toujours ni des ressources humaines ni des ressources financières nécessaires pour cette nouvelle orientation.

Dans la consolidation de la démocratie, la culture a un rôle essentiel. Si depuis l'Indépendance le secteur culturel a joué un rôle primordial dans la construction de la nation tunisienne, celui-ci, instrumentalisé sous la dictature, a trouvé depuis la révolution un nouvel espace de liberté. Mais la gouvernance du secteur reste marquée par des décennies de dirigisme, et la scène culturelle a besoin d'être soutenue pour pleinement s'épanouir.

Il y a donc un impératif à valoriser la production culturelle pour la cohésion sociale, le développement économique, la tolérance et contre la radicalisation. Les citoyens et les acteurs - artistes et société civile -

aspirent à une gouvernance culturelle renouvelée, qui leur permette de prendre part à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques culturelles au niveau local.

L'art et la culture jouent aussi un rôle clé dans le développement économique du pays : économie de la connaissance et promotion des industries créatives et culturelles. Son impact économique n'est pas encore à la hauteur des opportunités.

1.2 L'action à évaluer¹

Titre l'action à évaluer	<ul style="list-style-type: none">• "Programme d'appui au secteur de la culture en Tunisie (PACT)"
Budget de l'action à évaluer	<ul style="list-style-type: none">• EUR 6.000.000
Numéro de l'action à évaluer	<ul style="list-style-type: none">• ENI/2015/038-415
Dates de l'action à évaluer	<ul style="list-style-type: none">• Début : 01/12/2015• Fin : 01/12/2020

Ce "programme d'appui au secteur de la culture en Tunisie" (PACT) soutient la redéfinition de la politique culturelle et la restructuration du secteur culturel en Tunisie, afin d'affirmer leurs rôles stratégiques comme vecteurs de développement économique, social et citoyen, et contribuer à l'établissement d'un Etat de droit. Ainsi, le programme promeut la liberté d'expression et valorise la diversité et la production culturelle tunisienne comme éléments consolidateurs de cohésion sociale et développement économique, de tolérance et de frein à toute forme de radicalisme.

Le programme se fonde sur trois axes stratégiques :

- Soutenir la structuration du secteur culturel afin de développer son impact social et économique ; faciliter l'adoption de politiques culturelles à travers la révision et amélioration de la législation, règlements et une utilisation efficace des ressources du secteur.
- Promouvoir la diversité culturelle tunisienne et l'accès à la culture, aux échelons local, national et international ; développer les capacités des opérateurs culturels et à valoriser et inventorier le patrimoine matériel et immatériel culturel tunisien en les liant au développement social et économique local ; faciliter la circulation des personnes et biens culturels et leur mise en réseau, au niveau national et international ; accompagner et inventorier les potentiels culturels, à travers de l'assistance et expertise technique, de la formation, des actions de mise en réseaux et des études avec le secteur privé et public et les ministères de compétences.
- Soutenir la liberté d'expression et de création notamment des jeunes générations et encourager la professionnalisation des métiers de la culture ; développer les opportunités, activités et espaces de participation et d'ouverture culturelle, en particulier dans les régions ; appuyer les actions de la société civile et d'acteurs ou opérateurs culturels ou créateurs à travers des subventions sur la base d'appel à propositions.

Le PACT vise à accroître l'attrait et l'accès à la culture ainsi que la promotion de nouvelles productions, la stimulation de la créativité et l'émergence de nouvelles générations d'artistes. Une telle évolution au sein

¹ Les projets et programmes à évaluer sont ci-après dénommés 'actions'.

du secteur culturel a pour but de coordonner les différents domaines et initiatives, institutions et acteurs, tout en permettant au public tunisien et aux jeunes de participer et de bénéficier d'une culture fondée sur des valeurs et composantes locales.

Le premier axe du programme est mis en œuvre exclusivement à travers un contrat de jumelage institutionnel entre le Ministère des Affaires culturelles Tunisien et le Ministère de la Culture Français, en partenariat avec la Région Wallonie-Bruxelles. Le deuxième axe est principalement mis en œuvre par le British Council (pour le compte et avec la collaboration du réseau EUNIC) en gestion indirecte – en très étroite concertation avec le projet de jumelage, eu égard aux composantes d'assistance technique relatives à la conduite de changement impliquant le Ministère de la culture et autres entités publiques nationales et décentralisées/déconcentrées.

- Montant : 6.000.000 EUR
- Durée : 6 ans
- Date de signature de la Tunisie
- Date limite de mise en œuvre opérationnelle : 01/12/2020
- Reste à contractualiser (RAC) : 200.010 EUR

Contrats

N° de contrat	Intitulé	Type de contrat	Bénéficiaire	Date de signature du contractant	date de fin des activités	Montant EUR
ENI/2016/373-015	Appui au renforcement du secteur culturel tunisien	Pagoda	BRITISH COUNCIL	06/06/2016	05/12/2019	4,690,000
ENI/2016/373-511	Préparation d'une fiche de jumelage pour Ministère de la Culture et de la Sauvegarde du Patrimoine	Services	Expert	10/03/2016	12/06/2016	10,000
ENI/2017/381-534	Appui au ministère de la Culture et de la sauvegarde du patrimoine dans la mise en œuvre de sa politique" - TN 15 ENI OT 01 16 (TN/56)'	Jumelage	Expertise France	03/02/2017	07/02/2019	1,000,000
ENI/2018/397-179	Appui à la mise en oeuvre d'un plan de communication et de visibilité	Services	SOCIETE WASABI	02/05/2018	01/05/2020	99,990

➤ *Appui au renforcement du secteur culturel tunisien - ENI/2016/373-015 - Projet TFANEM – Tunisie Créative*

Dans un contexte de décentralisation institutionnelle et de généralisation de la participation citoyenne, le projet d'appui au renforcement du secteur culturel tunisien a pour ambition de contribuer sur le long terme à la consolidation de la démocratie et à la prospérité économique en Tunisie, en œuvrant pour que la culture participe de la cohésion sociale aux niveaux local, régional et national.

Il s'agit d'impulser une approche collaborative locale et de contribuer à l'émergence d'un écosystème culturel et social au sein duquel tous les acteurs (citoyens, société civile, secteur privé et institutions publiques) ont leur place et sont donc impliqués et peuvent contribuer activement. Un processus de renforcement des capacités locales en matière de sensibilisation culturelle et sociale, créativité, gestion culturelle et entrepreneuriat culturel sera initié à cet effet.

Le projet est mis en œuvre à travers des programmes de subventions, complétés par des activités d'accompagnement /assistance technique pour 'préparer-appuyer-contrôler' (avant-pendant-après) les projets pilotes subventionnés et leur bénéficiaires. Par ailleurs, le projet réserve aussi un « pool » d'experts sur demande pour appui complémentaire.

Le projet est mis en œuvre par le Cluster EUNIC Tunisie - composé des agences ou instituts culturels de l'UE : *British Council, Institut Français, Goethe Institute, Instituto Cervantès, Italian Institute, Instituto*

Camoës, Délégation Bruxelles-Wallonie, Ambassade d'Autriche, Ambassade de Pologne - à travers un PAGODA signé avec le British Council.

- Montant : 4.690.000 EUR
- Durée : 42 mois
- Date de début : 06/06/2016
- Date de fin d'activités : 01/06/2020

Résultats attendus du projet

Les résultats du projet
Résultat 1
Les OSC, qui reçoivent des subventions et une assistance technique, créent des liens / partenariats productifs, durables et créatifs avec les OPCI ou des organismes artistiques indépendants (OAI) et améliorent leur capacité à proposer et à gérer des subventions pour offrir des productions culturelles innovantes.
Résultat 2
Les organismes publics culturels décentralisés (OPCI) augmentent leur soutien et créent des liens créatifs plus étroits avec les opérateurs culturels locaux (OSC et secteur indépendant), menant à une utilisation et une appréciation renouvelées des infrastructures culturelles publiques et à une meilleure compréhension de la valeur, du potentiel et des besoins du secteur dans leurs régions.
Résultat 3
Un nombre accru de citoyens, notamment des filles/femmes et des jeunes, et particulièrement dans les zones prioritaires, ont participé ou assisté à des initiatives culturelles locales, en raison de l'amélioration de l'accès à la culture et à l'information.
Résultat 4
Les jeunes artistes émergents qui reçoivent des subventions ou qui ont participé à des activités culturelles financées par des subventions, considèrent que leurs capacités, savoir-faire et réseaux ont été renforcés suite à leur participation au projet.
Résultat 5
Les organisations artistiques indépendantes (OAI) impliquées dans des projets financés par des subventions ont établi de nouveaux partenariats collaboratifs durables avec les OSC et / ou les OPCI et ont renforcé leur capacité et la pérennité de leurs opérations.
Résultat 6
Les journalistes culturels qui ont bénéficié d'un soutien au renforcement des capacités et ont été associés à des projets financés par des subventions, augmentent leur productivité, notamment concernant les zones d'intervention prioritaires.
Résultat 7
La plate-forme numérique pour la culture conçue pour améliorer l'accès à l'information sur la culture au niveau national et régional, est activement utilisée par les opérateurs culturels, dans tous les secteurs.
Résultat 8
Le patrimoine et le tourisme culturel en Tunisie sont mieux valorisés grâce à l'amélioration de l'expérience des visiteurs et à l'amélioration de l'accessibilité - et des collaborations productives sont établies entre les sites cibles et les acteurs locaux (par exemple ONG, écoles, etc.)

Résultats atteints après deux (2) ans

Programme de subventions

- 3 Fonds de Subvention établis: Engagement culturel local, Festivals et Patrimoine, Appui à la création
- 4 appels à projets. 830 dossiers reçus, dont 680 présentés par des OSC, 137 par des entreprises à vocations culturelles, 13 par des institutions publiques.
- 56 projets financés pour 2,4 millions d'euros.

Assistance technique

- 287 candidats à un financement ont bénéficié de journées de formation en rédaction de projet.
- 14 mentors mis à disposition des projets financés dans 7 domaines de compétence
- 559 personnes et plus de 200 organisations de la société civile et entreprises culturelles ont participé aux réunions de lancement et d'information sur les appels à projets de Tfanen
- Lancement d'un programme de "Labs" d'apprentissage et partage à partir de Sept 18, à destination de tous les acteurs culturels

Communication, évènements publics/reseautage

- La page Facebook Tfanen a atteint plus de 8.000 abonnés et plus de 55 articles presse et passages média ont été diffusés pendant la période de revue du rapport
- 559 personnes et plus de 200 organisations de la société civile et entreprises culturelles ont participé à 12 réunions de lancement et d'information sur les appels à projets de Tfanen sur l'ensemble du territoire
- 2 évènements majeurs de réseautage et lancement des projets: 13 Juillet 2017 à Tunis pour 63 participants et 10-11 Avril 2018 à Sousse pour 152 participants
- + de 90% de participants satisfaits ou très satisfaits lors des évènements

Coordination avec parties prenantes

- 42 réunions de coordination tenues avec les membres EUNIC
- 33 réunions de coordination tenues avec des représentants du gouvernement tunisien

- *Appui au ministère de la Culture et de la sauvegarde du patrimoine dans la mise en œuvre de sa politique" – ENI/2017/381-534 – Jumelage*

Sur la Décision PACT, une expertise a été mobilisée, en mars 2016, pour préparer une Fiche jumelage. La fiche jumelage a été lancée et une proposition portée par les Français et les Wallons a été retenue.

Le jumelage est organisé en quatre (4) composantes, qui répondent aux résultats obligatoires (produits), sans perdre de vue l'objectif spécifique de renforcement des capacités institutionnelles de la Tunisie dans le secteur de la culture et de la gouvernance de la culture, dans une double perspective d'autonomisation des acteurs et de développement culturel des territoires.

- Composante 1 : structuration, organisation, réglementation
- Composante 2 : stratégies régionales et locales
- Composante 3 : communication interne et externe
- Composante 4 : prospective et évaluation

Les composantes 1 et 2 sont étroitement liées, puisque la définition de stratégies régionales et locales ont des incidences sur la structuration et le fonctionnement de l'organisation centrale. Ces stratégies sont également tributaires de la réflexion de prospective stratégique menée dans le cadre de la composante 4.

Quant aux systèmes d'information et de communication mis en place dans le cadre de la composante 3, leur configuration dépend pour partie des choix effectués sur les autres composantes.

Les ressources humaines de l'Etat membre sont constituées par le chef de projet français (CP) et la conseillère résidente jumelage (CRJ), ainsi que par les experts-clé et les experts ponctuels français (ci-après dénommés « experts »), auxquels viennent se joindre épisodiquement des agents de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Ces agents mettent en œuvre une méthodologie participative avec des formats différenciés en fonction des sujets et des modalités de réflexion (ateliers, séminaires d'échange d'expérience, présentations, individuelles ou croisées, suivies de débats) avec pour objectif d'aboutir à des textes élaborés conjointement.

Les ressources humaines de la Tunisie sont constitués par le chef de projet tunisien et l'homologue de la conseillère résidente jumelage, ainsi que par les “points focaux principaux” (PFP) et les “points focaux ressources” (PFR) du PB, référents ainsi dénommés parce qu'ils constituent tout à la fois les points d'application privilégiés (“principaux”) de l'expertise mobilisée par l'Etat membre et d'un éventuel transfert de compétences, mais aussi des cadres susceptibles de mobiliser à leur tour, autour d'eux (“focaux”), d'autres agents dans leur administration, dans les établissements ou les services déconcentrés, ou d'apporter une contribution ponctuelle (“ressources”) au projet.

Le ministère des affaires culturelles tunisien (MAC) est le principal bénéficiaire du jumelage. Les services décentralisés ou les institutions sous tutelle du MAC bénéficient également de ce projet : Commissariats régionaux aux affaires culturelles, maisons de la culture, bibliothèques publiques, institutions régionales de la musique, centres régionaux des arts dramatiques et scéniques, inspections régionales du patrimoine, ainsi que les futurs « pôles culturels » qu'il s'agit d'esquisser à la faveur d'expérimentations.

- Bénéficiaire : Etat Membre de l'UE : représentant le Ministère Français de la Culture en partenariat avec la fédération de Wallonie-Bruxelles
- Montant : 1.000.000 EUR
- Durée : 24 mois
- Date de début : 08/02/2017
- Date de fin d'activités : 07/02/2019 (prévu) mais 07/06/2019 (anticipé suite à deux suspensions)

➤ *Appui à la mise en œuvre d'un plan de communication et de visibilité – ENI/2018/397-179*

Ce contrat - qui fusionne deux lignes visibilité de deux Conventions de financement différentes - a pour objectifs de concevoir, préparer et mettre en œuvre un plan de communication et de visibilité pour les programmes d'appui au secteur de la culture en Tunisie (PACT) et d'Appui à l'Accord d'Association et à l'Intégration (P3AI) afin de favoriser une meilleure compréhension des projets et des interventions de l'Union européennes dans ces secteurs et dans d'autres secteurs transversaux.

Les résultats attendus sont :

- Création d'une charte graphique pour le Desk "Europe Créative".
- Création, abonnement et mise en ligne du site web "Europe Créative Tunisie"
- Organisation de dix (10) sessions d'information sur Europe créative
- Publication des brochures d'informations sur les projets de l'UE, tout particulièrement sur les jumelages, la culture et l'accord d'Association.
- Création de trente (30) capsules vidéo de 60-90 secondes sur les projets européens
- Conception et réalisation de produits de visibilité
- Organisation de dix (10) événements de lancement et de clôture de jumelage
- Organisation de dix (10) Infodays
- Organisation de dix (10) missions en province
- Mapping des interventions de la Délégation.

Une partie seulement des résultats et des objectifs couvre la culture parce que les 299.990 EUR du contrat sont imputés sur deux Décisions :

- 99.990 EUR imputés sur la Décision "programme d'appui au secteur de la Culture - ENI/2015/038-415
- 200.000 EUR imputés sur la Décision " Programme d'Appui à l'Accord d'Association et à l'Intégration (P3AI)" - ENI/2015/038-409

- Bénéficiaire : Société WASABI (Tunisie)
- Montant : 299.990 EUR
- Durée : 24 mois
- Date de début : 02/05/2018
- Date de fin d'activités 01/05/2020

➤ Poursuite et extension du programme en cours

Enfin sur la programmation 2018, il a été réservé un montant de EUR 20 millions, dans le programme "JEUNESSE" afin de poursuivre et étendre cette intervention.

Les objectifs et résultats attendus sont :

- Objectifs spécifiques : Renforcer l'inclusion des jeunes tunisien(ne)s à travers la culture et le sport au niveau local
 - ✓ Les 'moteurs' et acteurs de la culture et du sport, notamment leur personnel féminin, et les associations intermédiaires sont encouragés et renforcés ;
 - ✓ La création culturelle et sportive s'améliore en qualité et devient plus attractive permettant des partenariats nationaux et internationaux ;
 - ✓ L'accompagnement des jeunes NEET devient une réalité plus marquée dans les régions ciblées et leur leadership est accru grâce aux activités culturelles et sportives ;
 - ✓ La participation des élèves est accrue via le renforcement des liens entre les activités d'éducation et les secteurs de la culture et du sport dans les régions ciblées ;
 - ✓ Les partenariats publics-privés en matière culturelle et sportive se multiplient pour créer des espaces de concertation et de coopération en province et en milieu urbain qui offrent aux jeunes un lieu sécurisant, bienveillant et propice à la création et aux rencontres.
 - ✓ Un accompagnement aux structures nationales, locales et régionales est proposé pour la formulation et la mise en œuvre de politiques sectorielles, de partenariats et de programmes culturels et sportifs.

Le montage opérationnel de ce projet s'articulera autour des compétences développées par le réseau EUNIC (conventions de Délégation).

1.3 Parties prenantes de l'action

Les parties prenantes de l'action sont :

Le Ministère des Affaires culturelles est organisé autour de différents pôles : patrimoine, théâtre et arts de la scène, cinéma, musique et danse, arts plastiques, festivals et manifestations culturelles, livre et lecture publique, les industries culturelles. L'infrastructure publique du ministère se constitue d'un réseau étendu et diversifié de maisons de la culture (plus que 220), des bibliothèques publiques (plus que 400), des musées (27), des centres d'art dramatique et des conservatoires de musique. Le ministère soutien d'une manière directe ou indirecte un nombre important de festivals et de manifestations culturelles sur

l'ensemble du territoire tunisien. Il est représenté dans les gouvernorats par des délégations régionales des Affaires Culturelles (24) relayant sa politique pour la décentralisation culturelle.

Les autorités municipales, fraîchement élues en mai 2018 affrontent de nouveaux défis en matière de démocratie participative. L'enjeu de taille soulevé par les élections municipales est celui de la décentralisation, qui recouvre la réforme d'un modèle centralisé et métropolitain. Les enquêtes récentes auprès des acteurs ont en effet révélé une forte demande de mécanismes de concertation locale et de participation citoyenne ainsi que de dispositifs de coordination entre l'État et les collectivités locales. Le mandat universel de ces autorités locales couvre les secteurs de la culture et du patrimoine.

Les acteurs de la société civile : les Organisations non gouvernementales (ONG) et les associations de la société civile constituent une nouvelle force dans le paysage du développement. Le nombre d'OSC recensée est de 22.000 mais il est difficile de connaître avec précision le nombre exact d'associations effectivement actives. Des témoignages de terrains font état de 5000 associations existantes - dont une grande partie (3.000) couvre le secteur culturel. Depuis 2011 le rôle de la société civile a considérablement évolué et s'est révélé déterminant dans la conduite de la transition démocratique. Les domaines d'intervention se sont diversifiés, avec tout de même certains thèmes majeurs comme la citoyenneté, l'Etat de droit, le développement économique et social régional et les activités culturelles et sportives. La structuration et la collaboration entre les organisations est en progrès mais demeurent faibles. La collaboration se réalise le plus souvent autour de thèmes précis, et non à travers d'une véritable structure de coordination.

Enfin, le secteur privé tunisien est très fragmenté : d'une part, une vingtaine de groupements d'entreprises, souvent familiaux et constitués en conglomerats hétérogènes (industrie, distribution, finance, médias, etc.), et d'autre part, un tissu d'entreprises avec une prédominance de la microentreprise, et une économie informelle qui ne cesse de croître depuis la révolution.

1.4 Autres informations disponibles

Les secteurs de la culture ont aussi été lésés par la méfiance entre les opérateurs associatifs, privés et les acteurs publics. Cependant depuis quelques temps, le Ministère des Affaires culturelles cherche à passer d'un rôle d'opérateur et de producteur à un rôle de catalyseur et de régulateur. La transition devrait en particulier passer par la décentralisation des compétences en matière de culture vers les régions et le renforcement des relations avec les autres acteurs, en particulier la société civile et le secteur privé. La culture et le sport sont les domaines extrêmement fédérateurs pour la jeunesse. Ils offrent de rares cadres d'échanges et de confrontation véhiculant ainsi les valeurs de la coopération, de l'engagement, du respect, de la tolérance et du "vivre ensemble".

Malgré son dynamisme, le secteur, souffre encore d'une méfiance et d'une prudence sur le partenariat public-privé.

Dans le cadre de la Communication '*Strategy for international cultural relations*' de juin 2016, l'Union européenne met en œuvre un programme de soutien au secteur de la culture, unique dans la région. Ce soutien est pluriel et vise quatre objectifs :

- Faciliter l'émergence d'une offre culturelle de qualité (programme EUNIC – Tunisie Créative)
- Appuyer les réformes et la mise en place d'une décentralisation culturelle (jumelage)
- Faciliter l'ouverture et l'exposition des acteurs et promoteurs culturels sur le marché européen et régional (Europe Créative et MedCulture)
- Accompagner la Tunisie dans la formulation d'une stratégie de diplomatie culturelle (plateforme Diplomatie culturelle)

L'UE soutient les secteurs créatifs et culturels principalement à travers le programme « Europe Créative », doté pour la période de sa mise en œuvre (2014-2020) d'un budget à hauteur de 1,46 milliards d'euros. Cet instrument est le premier dans son genre à être ouvert également à la participation d'autres pays non européens. Avec son adhésion et la ratification en juillet 2017, la Tunisie est devenue le 1^{er} pays du Voisinage Sud à intégrer le programme d'Europe Créative.

Le Desk d'Europe Créative est désormais opérationnel et trois projets tunisiens ont été retenus, comme partenaires, dans le cadre des appels de 2017-2018. Cette adhésion offre aux opérateurs tunisiens de multiples opportunités de financement pour tout projet transfrontalier dans le domaine de la culture et de l'audiovisuel, impliquant des partenariats internationaux qui pourraient être aussi bénéfiques pour ces secteurs en Tunisie qu'ils le sont pour les 39 autres pays participant au programme.

Med Culture fait partie du programme régional Médias et culture pour le développement dans le sud de la Méditerranée. Doté d'un budget de 17 millions d'euros, il a pour objectif (2014-2018) d'accompagner la création d'un environnement institutionnel et social propice à la culture en tant que vecteur de la liberté d'expression et du développement durable, à travers l'amélioration de la gouvernance du secteur et le renforcement des capacités des opérateurs publics et privés, la mise en réseaux d'acteurs culturels au niveau régional et des échanges d'expérience entre pays de la rive sud. Son approche est consultative et participative. Elle est menée en partenariat avec les acteurs de la société civile, les ministères, les institutions publiques et privées impliquées dans les secteurs de la culture ou les secteurs connexes. La Tunisie et les opérateurs tunisiens ont pu ainsi bénéficier de missions, visites, ateliers et formations délivrés par ce projet.

2 DESCRIPTION DE L'ÉVALUATION COMMISSIONNÉE

Type d'évaluation	Évaluatin à mi-parcours et évaluation finale
Couverture	Il s'agit d'évaluer pour chaque évaluation l'action dans son intégralité
Portée géographique	Tout le territoire Tunisien
Période à évaluer	Les deux évaluations (à mi-parcours et finale) porteront sur les périodes suivantes : Évaluation à Mi-parcours : 01/12/2015 - 31/10/2018 Évaluation finale : 01/12/2015 - 01/12/2020

2.1 Objectif de l'évaluation

Une évaluation systématique et opportune de ses programmes et de ses activités est une priorité établie² de la Commission Européenne³. L'évaluation se concentre sur l'analyse des réalisations, l'atteinte et la qualité des **résultats**⁴ des actions, dans le contexte d'une politique de coopération en constante évolution, avec un accent de plus en plus marqué sur **les approches orientées sur les résultats et la contribution à la mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD)**.⁵

De ce point de vue, les évaluateurs devraient **trouver les preuves expliquant les raisons, les cas de figure et la manière dont ces résultats sont liés à l'intervention de l'UE** et essayer d'**identifier les facteurs générant ou entravant le progrès**.

Les évaluateurs doivent fournir une explication des **liens de cause à effet** existant entre les inputs et les activités, et les outputs, les résultats et les impacts. Le travail des évaluateurs doit encourager la responsabilisation, la prise de décisions, l'apprentissage et la gestion.

Cette évaluation est principalement vouée à fournir aux services compétents de l'Union Européenne, au Ministère des Affaires culturelles et aux parties prenantes intéressées, l'information suivante :

- une analyse globale et indépendante de la performance qu'a eu l'Action "Programme d'appui au secteur de la culture en Tunisie (PACT)" en prêtant une attention particulière à ses résultats intermédiaires puis finaux, en comparaison avec les objectifs attendus, et les raisons soutenant ces résultats ;
- les enseignements tirés, les conclusions et les recommandations associées, de manière à améliorer, le cas échéant, les actions présentes et futures.
- Il s'agit notamment de proposer des axes de travail et d'intervention dans le cadre du prochain programme consacré à la Jeunesse et qui couvre la culture et aussi le sport.

La prestation devra fournir aux instances décisionnelles du gouvernement de la Tunisie, à la Délégation de l'Union européenne et aux autres parties concernées des informations suffisantes pour :

- Apprécier globalement et de manière indépendante la conception du PACT, sa pertinence, son efficacité et son efficience, et apporter une appréciation sur la viabilité de l'approche, sa visibilité et les corrections à effectuer, notamment sur les indicateurs de résultats et de performance ;

² COM(2013) 686 final "Renforcer les fondements de la réglementation intelligente - Améliorer l'évaluation" - http://ec.europa.eu/smart-regulation/docs/com_2013_686_fr.pdf; Règlement financier UE (art 27); Règlement (UE) No 1905/2006; Règlement (UE) No 1889/2006; Règlement (UE) No 1638/2006; Règlement (UE) No 1717/2006; Règlement (CE) No 215/2008 du Conseil

³ SEC (2007)213 "Répondre aux besoins stratégiques : renforcer l'usage de l'évaluation", http://ec.europa.eu/smart-regulation/evaluation/docs/eval_comm_sec_2007_213_fr.pdf; SWD (2015)111 "Lignes directrices pour une meilleure réglementation", http://ec.europa.eu/smart-regulation/guidelines/docs/swd_br_guidelines_en.pdf; COM(2017) 651 final 'Mener à son terme le programme pour une meilleure réglementation: de meilleures solutions pour de meilleurs résultats', https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/completing-the-better-regulation-agenda-better-solutions-for-better-results_en.pdf

⁴ Cela fait référence à l'intégralité de la chaîne des résultats, couvrant les extrants, les résultats et l'impact de l'action. Cf. Règlement (UE) N° 236/2014 "énonçant des règles et des modalités communes pour la mise en œuvre des instruments de l'Union pour le financement de l'action extérieure" - https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/pdf/financial_assistance/ipa/2014/236-2014_cir.pdf.

⁵ Le nouveau Consensus Européen pour le Développement 'Notre monde, notre dignité, notre futur', journal officiel du 30 juin 2017. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ:C:2017:210:TOC>

- Evaluer la gestion du PACT et de ses activités par les différents intervenants ;
- Proposer des enseignements de l'intervention en vue d'une meilleure gestion du PACT et des nouveaux projets, à financer par l'Union européenne ou par d'autres bailleurs dans les domaines d'intervention correspondants.
- Fournir une série de recommandations et identifier les besoins en vue d'éventuelles actions futures dans le domaine de l'appui au secteur de la Culture.
- En s'inspirant du montage institutionnel proposé dans le cadre du PACT, proposer des axes de travail sur la thématique du sport pour la jeunesse.

Les principaux utilisateurs de cette évaluation seront :

- La Délégation de l'UE en Tunisie
- La DG NEAR et la DG EAC
- Le Ministère Tunisien des Affaires culturelles
- Le Ministère Tunisien de la Coopération et de l'Investissement
- Le Ministère Tunisien de la Jeunesse et des Sports
- Les autorités déconcentrées
- Les Délégation régionales
- Le Réseau EUNIC
- La société civile
- Le secteur privé

2.2 Services requis

2.2.1 Portée de l'évaluation

Il est demandé à l'équipe d'experts de réaliser une évaluation complète du PACT et de tirer les leçons du programme, notamment dans l'éventualité de futures actions, à l'attention du Gouvernement de la Tunisie, de la Délégation de l'UE en Tunisie et des partenaires du programme.

La prestation couvrira aussi les perspectives possibles dans le cadre du nouveau programme jeunesse qui inclut donc la culture, le sport et la participation des jeunes.

A cet égard, l'expertise devra rencontrer, discuter et proposer des mécanismes de collaboration entre les différents axes (culture et sports principalement) prévus dans la programmation 2018 (programme Jeunesse).

Les experts sont tenus de respecter la méthodologie d'évaluation d'EuropeAid décrite dans le "Guide d'évaluation de projets et de programmes" (ci-après "le Guide") :

http://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/evaluation-methods-guidance-vol3_fr.pdf

Les deux évaluations se dérouleront suivant des phases suivantes : démarrage/documentation ; (ii) visites de terrain, rencontres avec les parties prenantes ; rédactions, conclusion et synthèse.

La description détaillée de ces phases, ainsi que les conseils méthodologiques à l'attention de l'équipe d'évaluation, y compris en ce qui concerne les critères d'évaluation, sont disponibles dans le Guide.

L'équipe d'évaluation sera chargée d'établir la liste de questions d'évaluation auxquelles le rapport final répondra. Les questions renvoient aux cinq critères adoptés par le CAD de l'OCDE (pertinence, efficacité, efficience, viabilité et impact) et aux critères d'évaluation spécifiques de l'UE (valeur ajoutée de l'UE et cohérence).

Afin de répondre aux questions d'évaluation, les experts procéderont à :

- Une **analyse de la documentation** existante sur le programme, les politiques nationales, le cadre stratégique de l'UE et les projets liés financé par l'UE ou d'autres bailleurs de fonds (voir l'annexe I pour une liste des documents de référence) ;
- Des **entretiens** avec les principales parties prenantes du programme en Tunisie ;
- Une étude d'impact auprès des **organismes bénéficiaires** du projet. Les experts procéderont, d'un côté, à des visites de terrain auprès d'un échantillon représentatif d'organismes ayant bénéficié de l'une des activités du projet et, de l'autre côté, à une enquête sous forme de questionnaires. Les experts sont appelés à proposer au préalable une méthodologie pour cette étude d'impact ; la méthodologie doit faire l'objet d'approbation par le groupe de réflexion avant son application ;
- Des visites auprès des **organismes bénéficiaires du PACT**, afin d'évaluer l'assistance reçue à travers le PACT (en respect à la méthodologie adoptée au point précédent) ;
- L'organisation d'un **séminaire de restitution** pour l'ensemble des parties prenantes du programme (maximum 50 personnes) lors de l'évaluation finale.

Un **groupe de référence** sera constitué avant l'arrivée de l'équipe d'experts. L'équipe d'experts présente ses travaux et discute les conclusions avec le groupe de référence au cours de la mission d'évaluation, comme indiqué dans le Guide mentionné ci-dessus.

2.2.2 *Questions à traiter*

Les questions à traiter formulées ci-dessous sont données à titre indicatif. En fonction de l'information la plus récente, des consultations initiales et postérieures et de l'analyse des documents, l'équipe d'évaluation discutera avec le gestionnaire d'évaluation⁶ et proposera dans son rapport de démarrage un éventail complet et final de questions d'évaluation en indiquant les critères et indicateurs spécifiques utilisés ainsi que les sources de collecte de données et les outils les plus importants.

Une fois le rapport de démarrage approuvé, les questions d'évaluation deviendront juridiquement contraignantes.

Les consultants vérifieront, analyseront et apprécieront l'incidence des questions transversales sur le programme ainsi que la façon dont elles ont été prises en compte. L'impact du programme en relation avec la dimension genre devra faire partie de l'évaluation. Des recommandations pour améliorer l'égalité des chances devront également être formulées. Les questions de gouvernance et de coordination avec d'autres projets ou activités similaires ou complémentaires doivent aussi être prises en compte lors de l'évaluation. Il est donc attendu de l'équipe d'évaluation qu'elle s'appuie sur son jugement professionnel et son expérience pour passer en revue tous les facteurs pertinents et les porter à l'attention des autorités tunisiennes concernées et de la Commission européenne.

⁶ Le gestionnaire d'évaluation dépend du pouvoir adjudicateur qui gère le contrat d'évaluation. Le plus souvent cette personne est le cadre opérationnel de la(les) action(s) à évaluer.

L'évaluation analysera l'action en suivant les cinq critères d'évaluation du CAD, à savoir : pertinence, efficacité, efficience, durabilité et perspectives et impact. De plus, l'évaluation suivra deux critères d'évaluation spécifiques de l'UE :

- la valeur ajoutée de l'UE (dans la mesure où l'action apporte des bienfaits supplémentaires à ceux qui auraient découlé de la seule intervention des États membres) ;
- la cohérence de l'action elle-même avec la stratégie de l'UE en Tunisie et dans ce secteur de la culture et avec d'autres politiques de l'UE et d'autres actions des États membres.

L'équipe d'évaluation devra en outre vérifier si les questions d'égalité des sexes, environnement et changement climatique ont été incorporées ; si les ODD importants et leurs interactions ont été identifiés ; si le principe « Leave No-One Behind », (voir <https://www.un.org/africarenewal/fr/magazine/avril-2016/odd-ne-laisser-personne-pour-compte>) et une approche basée sur les droits ont été pris en compte lors de l'identification/la formulation des documents et à quel degré celles-ci se sont retrouvées dans la mise en œuvre, la gouvernance et la supervision de l'action.

2.3 Phases de l'évaluation et livrables requis

Le processus d'évaluation sera mené en 5 phases :

Evaluation à mi-parcours

Phase I (démarrage/documentation) :

- Livrable 1 - Un rapport de démarrage/documentation pour l'évaluation à mi-parcours

Phase II (terrain)

- Livrable 2 - Note de synthèse à présenter au Groupe de références sur l'état d'avancement de l'évaluation à mi-parcours

Phase III (synthèse et conclusions)

- Livrable 3 – Pistes et orientation pour une bonne collaboration/concertation avec le projet Jeunesse
- Livrable 4 - Un rapport final de l'évaluation à mi-parcours (provisoire puis final après approbation)

Evaluation finale

Phase IV (terrain)

- Livrable 5 - Note de synthèse à présenter au Groupe de références sur l'état d'avancement de l'évaluation finale

Phase V (synthèse, restitution et conclusions)

- Livrable 6 - Un rapport final de l'évaluation finale (provisoire puis final après approbation) incluant un rapport d'atelier de restitution

Il y a donc six (6) livrables attendus pour ces deux évaluations.

Les livrables de chaque phase doivent être rendus à la fin des étapes correspondantes, comme précisé dans le tableau synoptique du paragraphe 2.3.1.

2.3.1 Tableau synoptique

Le tableau qui suit présente un aperçu des activités-clé à mener lors de chaque phase et une liste des livrables que l'équipe devra produire ainsi que les réunions avec le pouvoir adjudicateur et le groupe de référence. Le contenu principal de chaque livrable est décrit au chapitre 5.

Phases de l'évaluation	Activités-clé	Livrables et réunions
EVALUATION A MI-PARCOURS		
<u>Phase I de démarrage et documentation</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Collecte initiale de documents/données • Analyse du contexte • Interviews de démarrage • Analyse des parties prenantes • Reconstitution (ou si nécessaire, constitution) de la logique d'intervention et/ou description de la théorie du changement (sur base de la documentation et des interviews disponibles) • Conception de la méthodologie d'évaluation (questions d'évaluation avec les critères de jugement, les indicateurs et les méthodes de collecte de données et analyse) et la matrice d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Réunion de démarrage avec le pouvoir adjudicateur et le groupe de référence en face à face ou par vidéoconférence</i> • Rapport de démarrage • Présentation du rapport de démarrage. • Réunion avec le groupe de référence
<u>Phase II de terrain</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Premières réunions au niveau national • Collecte des informations principales • Collecte de données et analyse (liée aux hypothèses à tester sur le terrain et visant à combler les lacunes, tel que défini dans une phase documentaire) 	<ul style="list-style-type: none"> • Premières réunions au niveau national • Note de synthèse à présenter au Groupe de référence • Présentation des principaux résultats de la phase de terrain • Débriefing avec le groupe de référence
<u>Phase III de synthèse et conclusions</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse finale des résultats (en particulier des questions d'évaluation) • Rédaction de l'évaluation globale, des conclusions et des recommandations • Compte-rendu 	<ul style="list-style-type: none"> • Projet de rapport final • Résumé exécutif conforme au modèle standard publié dans le module EVAL • Rapport final • Présentation et réunion avec le groupe de référence

Phases de l'évaluation	Activités-clé	Livrables et réunions
EVALUATION FINALE		
<u>Phase IV de terrain</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Premières réunions au niveau national • Collecte des informations principales • Collecte de données et analyse (liée aux hypothèses à tester sur le terrain et visant à combler les lacunes, tel que défini dans une phase documentaire) 	<ul style="list-style-type: none"> • Premières réunions au niveau national • Note de synthèse à présenter au Groupe de référence • Présentation des principaux résultats de la phase de terrain • Débriefing avec le groupe de référence
<u>Phase V de synthèse, restitution et de diffusion</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse finale des résultats (en particulier des questions d'évaluation) • Rédaction de l'évaluation globale, des conclusions et des recommandations • Compte-rendu • Organisation du séminaire sur la présentation finale 	<ul style="list-style-type: none"> • Projet de rapport final • Résumé exécutif conforme au modèle standard publié dans le module EVAL • Rapport final • Présentation et réunion avec le groupe de référence • Séminaire sur la présentation finale

2.3.2 Phase I de démarrage et de documentation (Evaluation à mi-parcours)

Le but de cette phase est de structurer l'évaluation et de préciser les questions principales.

La phase de démarrage commencera par une étude initiale du contexte, que les évaluateurs mèneront depuis leur domicile, pour continuer avec une session d'ouverture à Tunis entre la Délégation de l'UE, le Ministère des Affaires Culturelles et les évaluateurs. Les évaluateurs dont la présence est requise doivent être obligatoirement présents pendant une demi-journée. Le but de la réunion est d'aboutir à une compréhension claire et partagée de la portée de l'évaluation, de ses limites et de sa faisabilité. Elle sert aussi à clarifier les attentes sur les résultats de l'évaluation, la méthodologie à utiliser et, le cas échéant, à transmettre un complément d'information importante ou de dernière minute.

Dans la phase de démarrage, les documents pertinents seront examinés (voir annexe II).

En plus d'une première analyse documentaire du cadre politique, institutionnel et/ou technique et de la coopération du soutien que l'UE a apporté à la Tunisie, l'équipe d'évaluation, en collaboration avec le gestionnaire d'évaluation reconstituera ou constituera, le cas échéant, la logique d'intervention de l'action à évaluer.

En outre, en se basant sur la logique d'intervention, les évaluateurs rédigeront une explication narrative de la logique de l'action décrivant la manière dont l'action va engendrer le changement tout au long de la chaîne des résultats, par ex. la théorie du changement. Cette explication comprend une analyse des données à la base de cette logique (surtout en comparant les inputs et les outputs, et les résultats et l'impact) et permet de formuler les suppositions qui doivent se révéler correctes pour que le travail puisse être mené à bien, ainsi que d'identifier les facteurs qui peuvent potentiellement entraver ces changements.

En se basant sur la logique d'intervention et sur la théorie du changement, les évaluateurs finaliseront i) les questions d'évaluation avec la définition des critères et des indicateurs de jugement, la sélection des outils et des sources pour la collecte des données, ii) l'évaluation de la méthodologie et iii) la planification des étapes suivantes.

L'approche méthodologique sera représentée dans une matrice de conception de l'évaluation⁷, qui sera incluse dans le rapport de démarrage. La **méthodologie de l'évaluation doit être sensible à la question de genre, contempler l'utilisation de données ventilées par sexe et âge et démontrer comment les actions ont contribué à avancer vers l'égalité des sexes.**

Les restrictions rencontrées ou qui seront rencontrées lors de l'exercice d'évaluation seront discutées et des mesures de limitation décrites dans le rapport de démarrage. Enfin, dans cette phase, le plan de travail et le procédé d'évaluation seront présentés et approuvés ; ce plan devra être cohérent à celui qui est proposé dans les présents TdR. Toute modification devra être justifiée et approuvée par le gestionnaire d'évaluation.

Sur la base des informations récoltées, l'équipe d'évaluation doit préparer un **rapport de démarrage** ; son contenu est décrit au chapitre 5.

L'équipe d'évaluation présentera le **rapport de démarrage** au groupe de référence à Tunis. Toute l'équipe d'évaluation doit participer à cete présentation.

La **phase documentaire** est celle des analyses des documents. Les analyses doivent inclure un résumé concis de la littérature existant en lien avec l'action.

L'analyse des documents pertinents doit être systématique et refléter la méthodologie conçue et approuvée pendant la phase de démarrage.

Des échanges avec le gestionnaire du programme, les services de l'UE compétents (DG NEAR, DG EAC éventuellement à Bruxelles) et les principaux partenaires en Tunisie peuvent être réalisés pendant cette phase afin de soutenir l'analyse des sources secondaires.

Les activités à effectuer pendant cette phase permettront de donner des réponses préliminaires à chaque question d'évaluation, en communiquant les informations déjà rassemblées et leurs limitations. Ces activités devraient aussi mettre en évidence les questions qui restent à traiter et les hypothèses préliminaires à tester.

Pendant cette phase, l'équipe d'évaluation devrait affiner le choix des outils à utiliser pendant la phase de terrain et annoncer les étapes préparatoires qui ont déjà été réalisées et celles qui doivent être réalisées pour l'organiser, y compris dresser une liste des personnes à interviewer, définir les dates et les itinéraires des visites, et répartir les tâches entre les membres de l'équipe.

Une présentation pour le groupe de référence, s'il y a lieu, élaborée par l'équipe d'évaluation, aura lieu à Tunis. Toute l'équipe d'évaluation doit participer à cete présentation.

2.3.3 Phase II et IV de terrain (évaluation à mi-parcours et évaluation finale)

La phase de terrain commence après l'approbation du rapport de démarrage par le gestionnaire d'évaluation.

Le but de la phase de terrain est de valider / changer les réponses préliminaires formulées pendant la phase documentaire et de compléter l'information grâce à la recherche primaire.

⁷ La matrice de l'évaluation est un outil qui sert à structurer l'analyse de l'évaluation (en définissant les critères de jugement et les indicateurs de chaque question d'évaluation). Elle sert aussi à adopter la méthode de collecte de données la plus appropriée et faisable pour chacune des questions.

Si un écart considérable par rapport au plan ou au programme approuvé semble constituer un risque pour la qualité de l'évaluation ou ne respecte pas la fin de la validité du contrat, il faudra en discuter immédiatement avec le gestionnaire d'évaluation et, ce qui concerne la validité du contrat, prendre des mesures correctives.

Pendant les premiers jours de la phase de terrain, l'équipe d'évaluation doit organiser une réunion avec le gestionnaire du programme et les différentes parties prenantes.

Pendant la phase de terrain, l'équipe d'évaluation doit assurer un contact, une consultation et une collaboration adéquats avec les différentes parties prenantes et avec les autorités et les agences gouvernementales concernées. Tout au long de sa mission, l'équipe d'évaluation utilisera les sources d'information les plus fiables et appropriées, ne pas divulguer les informations confidentielles reçues et respecter les croyances et les coutumes de l'environnement social et culturel local.

Au terme de la phase de terrain, l'équipe d'évaluation résumera son travail, analyser la fiabilité et l'étendue des données récoltées, et présenter ses conclusions préliminaires lors d'une réunion avec groupe de référence.

2.3.4 Phase III et V de synthèse (évaluation à mi-parcours et évaluation finale)

Cette phase est dédiée à la préparation de **deux documents distincts** : le **résumé exécutif** et le **rapport final**, dont la structure est décrite à l'annexe III). Il comprend l'analyse des données récoltées pendant la phase documentaire et la phase de terrain, afin de finaliser les réponses aux questions d'évaluation et de préparer l'évaluation globale, les conclusions et les recommandations.

L'équipe d'évaluation présentera ses résultats, ses conclusions et ses recommandations dans un seul rapport avec les annexes, conformément à la structure convenue à l'annexe III ; un résumé exécutif séparé sera également élaboré, dans le format obligatoire du module EVAL (cf. annexe III).

L'équipe d'évaluation s'assurera que :

- Son évaluation est objective et équilibrée, que les affirmations sont détaillées et fondées sur des preuves et que les recommandations sont réalistes et clairement ciblées.
- Pendant la rédaction du rapport, que toute évolution déjà en cours dans la direction souhaitée soit clairement identifiée.
- Que le vocabulaire, y compris les abréviations, utilisé, tient compte de l'audience identifiée à l'art. 2.1 plus haut.

L'équipe d'évaluation rendra et présentera le **projet de rapport final** au groupe de référence à Tunis, afin de discuter de ses résultats, de ses conclusions et de ses recommandations. Tous les membres de l'équipe d'évaluation devront obligatoirement être présents pendant une journée minimum.

Le gestionnaire d'évaluation rassemblera les commentaires faits par les membres du groupe de référence et les enverra à l'équipe d'évaluation pour réviser le rapport conjointement avec une première version de la grille d'évaluation de la qualité (QAG) du projet de rapport final. Le contenu de cette grille d'évaluation sera discuté avec l'équipe d'évaluation pour déterminer si des améliorations sont nécessaires et l'équipe d'évaluation sera invitée à faire des commentaires sur les conclusions formulées dans la QAG (à travers le module EVAL).

À ce stade, l'équipe d'évaluation finalisera le **rapport final** et le **résumé exécutif**, en répondant aux commentaires reçus. Les problèmes éventuels de qualité, les erreurs factuelles et les problèmes méthodologiques seront corrigés ; les commentaires relatifs à des jugements divergents peuvent quant à

eux être acceptés ou rejetés. Dans ce dernier cas, l'équipe d'évaluation devra en expliquer les raisons par écrit. Une fois le rapport final approuvé, la QAG sera mise à jour et envoyée aux évaluateurs via le module EVAL.

2.4 Organisation du contrat spécifique et méthodologie (offre technique)

Les contractants-cadre invités soumettront leur organisation du contrat et la méthodologie spécifiques en servant du modèle standard SIEA B-VII-d-i et ses annexes 1 et 2 (B-VII-d-ii).

La méthodologie d'évaluation proposée pour entreprendre la mission est décrite au chapitre 3 (stratégie et calendrier de travail) du modèle B-VII-d-i. Les prestataires doivent décrire comment la méthodologie qu'ils proposent va aborder les questions transversales mentionnées dans les termes de référence et, notamment, l'égalité des sexes et l'émancipation de la femme. Ceci inclut (selon le cas) les messages de communication de l'action, les matériels et les structures de gestion.

2.5 Gestion et pilotage de l'évaluation

2.5.1 Au niveau de l'UE

L'évaluation est gérée par le gestionnaire d'évaluation des DUE ; les progrès de l'évaluation seront suivis de près avec l'aide d'un groupe de référence dont la composition sera fournie aux évaluateurs avant le démarrage de l'évaluation à mi-parcours.

Les fonctions principales des membres du groupe de référence sont :

- De définir et de valider les questions d'évaluation.
- De faciliter les contacts entre l'équipe d'évaluation, les services de l'UE et les parties prenantes externes.
- De s'assurer que l'équipe d'évaluation a accès à toutes les sources d'information et de documentation liées à l'action à évaluer et les consulte.
- De discuter et de commenter les rapports produits par l'équipe d'évaluation. Les commentaires de chaque membre du groupe de référence sont rassemblés par le gestionnaire d'évaluation, puis transmis à l'équipe d'évaluation.
- D'assister le processus de rétroaction (feedback) à partir des résultats, des conclusions, des recommandations et des leçons tirées de l'évaluation.
- De soutenir la création d'un bon suivi du plan d'action une fois l'évaluation terminée.

2.5.2 Au niveau du prestataire

Conformément aux exigences établies à l'article 6 des termes de référence globaux et dans l'Organisation et la Méthodologie globales, aux annexes II et III du contrat cadre SIEA 2018 respectivement, le prestataire doit surveiller la qualité du procédé, la conception de l'évaluation, les inputs et les livrables de l'évaluation. Il devra en particulier :

- Soutenir le chef d'équipe dans son rôle, principalement en ce qui concerne la gestion. À cet égard, le prestataire doit s'assurer qu'à chaque phase de l'évaluation, des tâches et des livrables spécifiques soient confiés à chaque membre de l'équipe.
- Fournir du soutien et un contrôle qualité du travail de l'équipe d'évaluation tout au long de sa mission.
- S'assurer que les évaluateurs disposent des ressources nécessaires pour remplir toutes leurs tâches et respecter les délais du contrat.

2.6 Langue du contrat

La langue du contrat sera le français

3 EXPÉRIENCE REQUISE

3.1 Nombre d'évaluateurs et nombre de jours de travail requis par catégorie

Le tableau ci-dessous indique le nombre d'évaluateurs minimum et le nombre de jours de travail minimum (au total et sur le terrain), par catégorie d'évaluateur, à prévoir par le prestataire.

Phases	Rapports/Livrables	Team leader - Expert 1 Catégorie I	Expert 2 Culture Catégorie II	Expert 3 Jeunesse Catégorie II	Total
Evaluation à mi-parcours					
Phase 1	Livrable 1 - Rapport de démarrage	8	8	5	21
Phase 2	Livrable 2 - Note de synthèse sur avancement de la mission	15	15		30
Phase 3	Livrable 3 - Propositions pour une extension dans le temps dans les domaines de la culture et du sport			20	20
	Livrable 4 - Rapport final (provisoire puis final)	10	10		20
Evaluation finale					
Phase 4	Livrable 5 - Note de synthèse sur avancement de la mission	15	15		30
Phase 5	Livrable 6 - rapport final incluant le rapport de l'atelier de restitution en annexe	8	8		16
Total six (6) livrables		56	56	25	137

3.2 Expertise requise

Profil de l'expert 1 : Team Leader

Critère	Exigences demandées
Catégorie	I
Formation	- Diplôme de l'enseignement supérieur de niveau Master dans un domaine de sciences politiques, économiques ou sociales. En l'absence de ce diplôme, une expérience professionnelle additionnelle (de minimum 5 ans en plus des 12 ans demandés ci-dessous) ;
Expérience professionnelle générale	- Expérience professionnelle générale d'au moins 12 ans dans les programmes de coopération
Expérience professionnelle spécifique (pouvant être comprise dans l'expérience générale)	- Expérience dans la formulation et/ou la mise en œuvre de programmes dans le secteur de la culture, de la jeunesse, de l'animation ou de tout autre secteur équivalent. - Expérience dans la gestion et/ou l'évaluation d'au moins 2 programmes ; - Avoir participé, en tant que Team leader à au moins deux missions de terrain concernant l'évaluation/monitoring de projets et/ou programmes de coopération technique.
Atouts	- Une expérience dans le domaine dans les pays de la région Voisinage de l'UE, serait un avantage
Connaissances linguistiques et informatiques	- Excellente maîtrise du français ; - Une bonne maîtrise des logiciels bureautiques.

Profil de l'expert 2 : Expert Culture

Critère	Exigences demandées
Catégorie	II
Formation	- Diplôme de l'enseignement supérieur de niveau Master dans les domaines de sciences politiques, économiques ou sociales. En l'absence de ce diplôme, une expérience professionnelle additionnelle (de minimum 5 ans en plus des 6 ans demandés ci-dessous)
Expérience professionnelle générale	- Expérience d'au moins 6 ans dans le domaine de l'animation culturelle, de la gestion de projets culturels, de l'animation socio-culturelle, dans le réseautage ou le montage de projets culturels.
Expérience professionnelle spécifique (pouvant être comprise dans l'expérience générale)	- Expérience internationale d'au moins 2 ans dans le montage et/ou l'accompagnement et/ou l'évaluation/monitoring de projets relatifs au domaine de l'animation culturelle

Atouts	- Une expérience dans le domaine dans les pays de la région Voisinage de l'UE serait un avantage ;
Connaissances linguistiques et informatiques	- Excellente maîtrise du français ; - Une très bonne maîtrise des logiciels bureautiques

Profil de l'expert 3 : Expert Jeunesse

Critère	Exigences demandées
Catégorie	II
Formation	- Diplôme de l'enseignement supérieur de niveau Master dans les domaines de sciences politiques, économiques ou sociales. En l'absence de ce diplôme, une expérience professionnelle additionnelle (de minimum 5 ans en plus des 6 ans demandés ci-dessous)
Expérience professionnelle générale	- Expérience d'au moins 6 ans dans le domaine de l'animation, de la participation, de la citoyenneté, de la jeunesse et/ou du sport.
Expérience professionnelle spécifique (pouvant être comprise dans l'expérience générale)	- Expérience d'au moins 2 ans dans le montage et/ou l'accompagnement et/ou l'évaluation/monitoring de projets relatifs au domaine de la citoyenneté, la participation, la jeunesse ou le sport.
Atouts	- Une expérience dans le domaine dans les pays de la région Voisinage de l'UE serait un avantage ;
Connaissances linguistiques et informatiques	- Excellente maîtrise du français ; - Une très bonne maîtrise des logiciels bureautiques.

Pour mémoire, les experts ayant été impliqués dans l'identification ou la mise en œuvre des projets financés dans le cadre du PACT présentent un risque de conflit d'intérêt.

3.3 Présence de l'équipe de gestion pour le briefing et/ou le débriefing

La présence d'un ou plusieurs membre(s) de l'équipe de gestion n'est pas requise pour le briefing ou le débriefing.

4 LIEU ET DURÉE

4.1 Période de démarrage

Début provisoire de la mission : mi-novembre 2018.

4.2 Durée prévue de la mission en jours calendrier

La durée prévue de la mission est de 36 mois calendaires incluant la rédaction des livrables/rapports.

La coordination de la mise en œuvre de la mission sera assurée par la Délégation de l'Union européenne à Tunis.

La prestation se déroulera en deux phases, selon le calendrier indicatif suivant :

- Evaluation à mi-parcours – à partir de mi-novembre 2018
- Evaluation finale – 4^{ème} trimestre 2021

Ce calendrier est indicatif et peut être modifié en cours d'exécution, par échange d'e-mails entre le contractant cadre et le gestionnaire du projet, des exigences des parties prenantes du programme et des difficultés éventuelles rencontrées en terme de collecte d'informations.

Un briefing téléphonique sera réalisé dès le démarrage de la phase entre le contractant cadre et la Délégation de l'UE, en particulier pour l'échange des contacts et documents clefs. La notification des différentes phases aura lieu par ordre de services avec un préavis d'un mois.

4.3 Planification, y compris la période de notification pour le placement de personnel⁸

Dans le cadre de l'offre technique, le contractant-cadre doit remplir le tableau de l'emploi du temps qui se trouve dans l'annexe IV qui devra être finalisé dans le rapport de démarrage. Les 'dates indicatives' ne doivent pas être formulées comme des dates fixes, mais comme des jours (ou des semaines, ou des mois) à partir du début de la mission (désigné '0').

Il faudra prêter l'attention nécessaire afin d'assurer la participation active et la consultation des représentants du gouvernement et des parties prenantes nationales/ locales.

4.4 Lieu de la mission

La mission aura lieu à Tunis et dans les différentes régions du pays où se sont déroulées les activités du programme. Le plan de visites de terrain sera compris dans le plan de travail qui sera arrêté lors de la Phase I.

La Phase I aura lieu en Tunisie mais un **nombre maximum de 3 H/J pour chaque expert**, pourront être **prestés à domicile**.

Les phases II, III, IV et V auront lieu sur tout le territoire tunisien mais un **nombre maximum de 3 H/J par expert** pourront être **prestés à domicile notamment pour la finalisation du rapport final**.

Les missions en province devront être proposées par le Contractant-cadre et validées par la Délégation de l'UE en concertation avec les autorités respectives compétentes.

⁸ Conformément à l'article 16.4 a) des Conditions générales du contrat cadre SIEA

5 LE RAPPORT

5.1 Contenu, durée et remise

Les livrables doivent répondre à des standards de qualité. Le texte des rapports doit être illustré, le cas échéant, par des cartes, des graphiques et des tableaux ; une carte de la zone (ou des zones) de l'action est requise (elle doit être jointe en annexe).

Les livrables attendus sont les suivants :

Evaluation à mi-parcours

- Livrable 1 - Un rapport de démarrage/documentation pour l'évaluation à mi-parcours
- Livrable 2 - Note de synthèse à présenter au *Groupe de référence* sur l'état d'avancement de
- Livrable 3 - Pistes et orientation pour une bonne collaboration/concertation avec le projet Jeunesse
- Livrable 4 - Un rapport final de l'évaluation à mi-parcours (provisoire puis final après approbation)

Evaluation finale

- Livrable 5 - Note de synthèse à présenter au *Groupe de référence* sur l'état d'avancement de l'évaluation finale
- Livrable 6 - Un rapport final de l'évaluation finale (provisoire puis final après approbation) incluant un rapport d'atelier de restitution

L'équipe d'experts devra consulter le Guide pour la description des activités et le contenu des livrables des trois phases de la mission d'évaluation :

http://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/evaluation-methods-guidance-vol3_fr.pdf

Evaluation à mi-parcours

- Livrable 1 - Un rapport de démarrage/documentation pour l'évaluation à mi-parcours

Ce rapport rappelle et formalise chaque étape déjà mise en œuvre. Il précise en particulier, de façon claire et concise, le niveau d'avancement des tâches/étapes suivantes :

- ✓ la méthodologie générale adoptée, y compris les limites du champ de l'évaluation, la stratégie d'analyse et les outils sélectionnés pour la collecte et l'analyse des données durant les différentes phases ;
- ✓ la documentation collectée et analysée, de façon à (a) répertorier ce qui a déjà été collecté (b) identifier ce qu'il serait pertinent de collecter pour permettre de répondre aux questions d'évaluation, et (c) souligner les premières pistes d'analyse ;
- ✓ les questions d'évaluation, tant au niveau de (a) la formulation des questions (formulées sur la base de la logique d'intervention du programme, des indicateurs de performance et autres données jugées pertinentes), (b) la structuration des questions (structurées sous

forme de chaîne de raisonnement permettant de répondre à chaque question, mais aussi, si cela fait déjà sens à ce niveau de l'évaluation, sous forme de matrice selon les critères d'évaluation requis et les questions transversales) ; (c) le début des réponses à chacune des questions (avancées, limites, contraintes, hypothèses) ;

- ✓ le plan de travail détaillé, par tâche et par expert, pour les étapes suivantes sous forme de calendrier.

- Livrables 2 et 5 - Notes de synthèse à présenter au Groupe de références sur l'état d'avancement de Rapport de terrain (maximum 10 pages hors annexes).

Cette note de synthèse présente, de façon claire et concise, les résultats de la collecte et de l'analyse des données réalisées en Tunisie, à Tunis et dans au moins les régions, quel que soit le type de données collectées (rapports, interviews, photos, vidéos...). La nature des éléments de preuve collectés doit être explicitement spécifiée, qu'il s'agisse :

- ✓ (i) d'observation directe de faits comprenant des traces écrites, des photographies, etc. (le plus fort) ; (ii) d'affirmations venant d'informateurs personnellement impliqués ;
- ✓ (iii) d'observations indirectes (proxies) permettant d'inférer l'existence d'un fait particulier ;
- ✓ ou (iv) d'affirmations indirectes sur les faits dans lesquels les informateurs n'ont pas été impliqués personnellement (le plus faible).

- Livrable 3 - Pistes et orientation pour une bonne collaboration/concertation avec le projet Jeunesse (maximum 20 pages hors annexes)

Les pistes et orientation proposées pour une extension du programme et sa bonne intégration dans le programme Jeunesse doivent fournir les informations suivantes :

- ✓ Personnes et institutions rencontrées dans les thématiques couvertes
- ✓ Propositions d'actions pilotes ou d'actions au niveau local, régional ou national
- ✓ Besoin de renforcement des ministères sectoriels
- ✓ Propositions de gouvernance pour une mise en œuvre des actions communautaires, associatives et sportives.
- ✓ Facilitation d'un focus group avec les différentes parties prenantes.

- Livrable 4 et 6 : Rapports finaux provisoire et rapport final des deux évaluations (maximum 40 pages hors annexes).

Les rapports finaux provisoires des deux évaluations ont les mêmes tailles, formats et contenus que les rapports finaux des deux évaluations. Le rapport final étant une version enrichie, éditée et finalisée du rapport final provisoire.

La structure du rapport final provisoire, et donc du rapport final, est la suivante :

- ✓ Résumé (deux à quatre pages)
- ✓ Table des matières, tableaux et acronymes
- ✓ Introduction

- ✓ Questions traitées
- ✓ Visibilité du projet/programme
- ✓ Appréciation globale
- ✓ Projet de programme de l'atelier de restitution et liste des participants
- ✓ Conclusions, leçons et recommandations
- ✓ Annexes.

Les annexes doivent comprendre au moins :

- ✓ Les termes de référence
- ✓ La liste des activités spécifiquement examinées
- ✓ Le cadre logique et commentaires
- ✓ Le détail de la méthode d'évaluation comprenant :
 - les options choisies, les difficultés rencontrées et les limites
 - les outils et analyses présentés en détails
- ✓ La liste des entretiens
- ✓ La liste des documents utilisés
- ✓ Tout autre texte ou tableau contenant des faits utilisés lors de l'évaluation.

A noter en particulier que :

Le chapitre "Questions traitées" présente les questions d'évaluation avec les éléments de preuve, le raisonnement et les jugements qui s'y rattachent. Chaque question reçoit une réponse courte et précise.

Le chapitre "Appréciation globale" synthétise toutes les réponses aux questions d'évaluation dans une appréciation globale du programme. Ce chapitre articule tous les constats, conclusions et leçons de manière à refléter leur importance relative et à faciliter la lecture.

Enfin, les conclusions, les leçons et les recommandations doivent être listées, classées et priorisées en quelques pages.

Le chef de l'équipe d'évaluation s'assure que le rapport satisfait les critères de qualité conformément au Guide d'évaluation d'EuropeAid.

En annexe du rapport final de l'évaluation finale : Rapport d'atelier de restitution lors de l'évaluation finale (maximum 8 pages hors annexes).

Le rapport de l'atelier de restitution doit contenir, au minimum :

- ✓ Un résumé en une page mettant en avant la valeur ajoutée des échanges et contributions collectés grâce à l'atelier ;
- ✓ Une présentation de la méthodologie utilisée pour le partage des informations et la collecte des opinions, commentaires et autres contributions, avant, pendant et après l'atelier ;
- ✓ Les éléments essentiels des apports spécifiques de l'atelier par rapport à chaque question d'évaluation, aux leçons apprises et aux recommandations principales ;
- ✓ La liste précise et détaillée de tous les participants (titre, genre, nom, prénom, fonction, organisation, région, adresse, e-mail) ;

- ✓ Une évaluation sommaire quantifiée (par exemple sur une échelle de 1 à 5, 5 représentant le plus fort niveau de participation) ou qualifiée (par exemple "active", "moyenne", "faible", ou "très pertinente", "pertinente", "peu pertinente"...) du niveau et/ou de la qualité de participation de chaque participant.

Les annexes sont finalisées sous les formes suivantes :

- ✓ Annexes imprimées à la fin du rapport ;
- ✓ Annexes sur CD-ROM.

À titre indicatif, la Délégation de l'Union européenne à Tunis envisage le calendrier suivant pour la soumission des rapports/livrables :

Livrables	Soumission *
Evaluation à mi-parcours	
Livrable 1 - Un rapport de démarrage/documentation pour l'évaluation à mi-parcours	J + 8
Livrable 2 - Note de synthèse à présenter au <i>Groupe de référence</i> sur l'état d'avancement de	J + 23
Livrable 3 - Pistes et orientation pour une bonne collaboration/concertation avec le projet Jeunesse	J + 25
Livrable 4 - Un rapport final de l'évaluation à mi-parcours (provisoire puis final après approbation)	J + 33
Evaluation finale	
Livrable 5 - Note de synthèse à présenter au <i>Groupe de référence</i> sur l'état d'avancement de l'évaluation finale	J' + 15
Livrable 6 - Un rapport final de l'évaluation finale (provisoire puis final après approbation) incluant un rapport d'atelier de restitution	J' + 23

*Soumission en jour calendaire par rapport à la date de démarrage (jour J) pour l'évaluation à mi-parcours et de la date de démarrage de l'évaluation finale (Jour J')

Le Ministère des Affaires culturelles et la Délégation de l'UE auront dix (10) jours calendaires pour émettre leurs éventuels commentaires sur le rapport final provisoire. Les experts auront deux (3) jours pour intégrer ces commentaires et soumettre la version finale du livrable.

Les autorités gouvernementales concernées, la Délégation de l'UE en Tunisie et les autres parties prenantes auront l'occasion de partager leurs observations concernant les conclusions, leçons et recommandations de l'équipe d'évaluation durant l'atelier de restitution.

5.2 Utilisation du module EVAL par les évaluateurs

Il est fortement recommandé que la **soumission de tous les rapports, leurs annexes et le résumé exécutif du rapport final** par le prestataire choisi **se fasse en les téléchargeant dans le module EVAL**, un outil de gestion du processus d'évaluation archive de la Commission européenne. Le prestataire choisi recevra un accès aux orientations en ligne et hors ligne pour pouvoir travailler avec le module pendant la validité du contrat spécifique.

5.3 Commentaires sur les livrables

Pour chaque rapport, le gestionnaire d'évaluation enverra au prestataire les commentaires d'ensemble reçus du groupe de référence ou l'approbation du rapport dans les 10 jours calendrier. Les rapports révisés en fonction des commentaires seront livrés dans les 10 jours calendrier à partir de la date de réception des commentaires. L'équipe d'évaluation devra apporter un document distinct expliquant comment et où ces commentaires ont été incorporés ou la raison pour laquelle certains commentaires n'ont pas été incorporés, le cas échéant.

5.4 Evaluation de la qualité du rapport final et du résumé exécutif

La qualité des versions préliminaires du rapport final et du résumé exécutif sera évaluée par le gestionnaire d'évaluation à l'aide de la grille d'évaluation de la qualité (QAG) dans le module EVAL (texte fourni à l'annexe V). Le prestataire a la possibilité, via le module EVAL, d'apporter des remarques sur les évaluations formulées par le gestionnaire d'évaluation. La QAG sera alors révisée après avoir soumis la version finale du rapport final et du résumé exécutif.

La compilation de la QAG soutiendra/informera la compilation faite par le gestionnaire d'évaluation de l'Évaluation de la Performance du contrat spécifique du Contrat Cadre SIEA.

5.5 Langue

Tous les rapports doivent être rendus en français

5.6 Nombre d'exemplaires du rapport

En plus de sa soumission dans le module EVAL, la version approuvée du rapport final sera rendue en 5 exemplaires imprimés et en version numérique sans frais supplémentaires.

5.7 Format des rapports

Tous les rapports doivent être rédigés en utilisant la police Arial ou Times New Roman, avec une taille minimale respectivement de 11 et 12, et un interligne simple, double face. Ils seront envoyés en format Word et PDF.

ANNEXE I : CRITERES D'ÉVALUATION TECHNIQUE SPÉCIFIQUES

CRITERES D'ÉVALUATION TECHNIQUE SPÉCIFIQUES

Demande de prestation : 2018/401-182

Contrat Cadre SIEA 2018- LOT 4 : Human Development and safety net

EuropeAid/138778/DH/SER/multi

1. CRITERES D'ÉVALUATION TECHNIQUE

Le pouvoir adjudicateur sélectionne l'offre qui présente le meilleur rapport qualité-prix en utilisant une relation 80/20 entre la qualité technique et le prix⁹.

La qualité technique est évaluée sur la base de la grille suivante :

Critères	Maximum
<i>Score total pour l'organisation et la méthodologie</i>	50
<ul style="list-style-type: none">• Compréhension des TdR et des objectifs des services à fournir	10
<ul style="list-style-type: none">• Approche méthodologique globale, approche du contrôle qualité, adéquation des outils utilisés et estimation des difficultés et des enjeux rencontrés	25
<ul style="list-style-type: none">• Valeur technique ajoutée, soutien et rôle des membres du consortium concernés	5
<ul style="list-style-type: none">• Organisation des tâches et du temps	10
<i>Score total pour l'équipe d'évaluateurs</i>	50
SCORE GLOBAL TOTAL	100

2. SEUIL TECHNIQUE

Toute offre en dessous du seuil technique de 75 sur 100 points sera automatiquement rejetée.

⁹ Pour en savoir davantage sur la règle 80/20, veuillez consulter le PRAG, chapitre 3.3.10.5 - https://ec.europa.eu/europeaid/funding/about-funding-and-procedures/procedures-and-practical-guide-prag_en

ANNEXE II : INFORMATIONS A FOURNIR A L'EQUIPE D'EVALUATION

LISTE DES DOCUMENTS DE REFERENCE QUI SERONT DISPONIBLES POUR L'EVALUATION

- Document de stratégie concernant le pays et programme indicatif pour les périodes couvertes
- Documents des pouvoirs publics sur les politiques à mener aux niveaux national et sectoriel (stratégies et plans d'actions)
- Convention de financement et avenants
- Convention de délégation (PAGODA) avec le British Council
- Contrat de jumelage
- Termes de référence du contrat de visibilité
- Rapports d'avancement et finaux des contrats
- Comptes rendus des réunions du Comité de Pilotage et comités de suivi
- Correspondances utiles
- Autres documents fournis par les partenaires nationaux/locaux et d'autres donateurs
- Note : l'équipe d'évaluation est libre de demander et se procurer toute autre information nécessaire afin de mener à bien la mission.

Note: L'équipe d'évaluation doit identifier et obtenir tout autre document considéré comme utile à analyser, par le biais de recherches indépendantes et d'entretiens avec des parties bien informées et des parties prenantes de l'action.

ANNEXEIII: STRUCTURE DU RAPPORT FINAL ET DU RESUME EXECUTIF

Le prestataire fournira, **en les téléchargeant dans le module EVAL, deux documents distincts** : le **rapport final** et le **résumé exécutif**. Ils devront être cohérents, concis et clairs et ne contiendront pas d'erreurs linguistiques ni dans leur version originale ni dans leur traduction, si prévue.

Le rapport final ne doit pas dépasser le nombre de pages indiqué au chapitre 5. Des informations supplémentaires sur le contexte global de l'action, la description de la méthodologie et l'analyse des résultats doivent se trouver en annexe au texte principal.

La présentation doit être bien espacée et il est fortement recommandé d'utiliser des graphiques clairs, des tableaux et des paragraphes courts.

La page de garde du rapport final doit contenir le texte qui suit :

'Cette évaluation est soutenue et guidée par la Commission européenne et présentée par [nom de la société de conseil]. Le rapport ne reflète pas nécessairement les visions et les opinions de la Commission Européenne'.

Résumé exécutif

Un résumé exécutif bref, rigoureux, indépendant et qui va droit au but. Il doit se concentrer sur les objectifs ou sur les questions principales de l'évaluation, en souligner les principaux points exécutifs et montrer clairement les principales conclusions et leçons qui peuvent en être tirées, ainsi que les recommandations qui peuvent être faites. Il sera rédigé dans le format spécifique prévu au module EVAL.

Les principaux chapitres du rapport d'évaluation doivent être les suivants :

- 1. Introduction** Une description de l'action, du contexte du pays/de la région/du secteur concerné(e) et de l'évaluation, donnant au lecteur assez de précisions méthodologiques pour jauger la crédibilité des conclusions et pour prendre conscience de leurs limites et de leurs faiblesses éventuelles.
- 2. Réponses aux questions et conclusions** Un chapitre dédié aux réponses des questions d'évaluation, assorties des preuves et des raisonnements utilisés.
- 3.Évaluation globale (optionnelle)** Un chapitre qui synthétise toutes les réponses aux questions d'évaluation afin d'effectuer une évaluation globale de l'action. La structure détaillée de l'évaluation globale doit être peaufinée pendant le processus d'évaluation. Le chapitre correspondant doit articuler les conclusions et les leçons à tirer d'une manière qui reflète leur importance et qui en facilite la lecture. La structure ne doit pas forcément suivre les questions d'évaluation, le cadre logique ou les critères d'évaluation.

3. Conclusions et recommandations

4.3 Enseignements tirés

Les enseignements tirés généralisent les résultats et traduisent l'expérience passée en connaissances pertinentes qui soutiendront la prise de décision, amélioreront les performances et favoriseront l'obtention de meilleurs résultats. Idéalement, ils devraient soutenir le travail des institutions concernées autant européennes que partenaires.

4.1 Conclusions

Ce chapitre contient les conclusions de l'évaluation, organisées par critère d'évaluation.

Afin de faciliter la communication des messages d'évaluation adressés à la Commission, un tableau qui classe les conclusions par ordre d'importance peut être présenté, ou un paragraphe ou un sous-paragraphe doit reprendre 3 ou 4 conclusions principales, organisées par ordre d'importance, sans être répétitif.

4.2 Recommandations

Leur objectif est d'améliorer ou de réformer l'action dans le cadre du cycle en cours, ou de préparer la conception d'une nouvelle action pour le cycle suivant.

Les recommandations doivent être regroupées et classées selon leur priorité, soigneusement adaptées au public ciblé à tous les niveaux, notamment au niveau de la Commission Européenne.

5. Annexes au rapport

Le rapport devrait inclure les annexes suivantes :

- Les termes de référence de l'évaluation.
- Le nom des évaluateurs et de la société pour laquelle ils travaillent (les CV devraient être fournis, mais résumés et limités à une page par personne).
- Une description détaillée de la méthodologie de l'évaluation qui inclut : les décisions prises, les difficultés rencontrées et les limites de la méthodologie. Détails sur les outils utilisés et sur les analyses effectuées.
- Les matrices de la logique d'intervention / du cadre logique (planifiées/réelles et améliorées/mises à jour).
- La(les) carte(s) géographique(s) des lieux où l'action s'est déroulée.
- Une liste de personnes/organisations consultées.
- La littérature et la documentation consultées.
- D'autres annexes techniques (par exemple des analyses statistiques, des tables des matières et des chiffres, la matrice des preuves, des bases de données), si nécessaire.
- Des réponses détaillées aux questions d'évaluation, critères de jugement et indicateurs.

ANNEXE IV: PLAN DE TRAVAIL

Cette annexe doit être incluse par les contractants-cadre dans leur organisation et méthodologie spécifiques et en faire partie intégrante. Les contractants-cadre peuvent ajouter autant de lignes et de colonnes que nécessaire.

Les phases de l'évaluation doivent refléter celles indiquées dans les présents termes de référence.

		Durée indicative en jours de travail ¹⁰		
Activité	Lieu	Chef d'équipe	Évaluateur...	Dates indicatives
Phase de démarrage : jours totaux				
•				
•				
Phase documentaire : jours totaux				
•				
•				
Phase de terrain : jours totaux				
•				
•				
Phase de synthèse : jours totaux				
•				
•				
Phase de diffusion : jours totaux				
•				
•				
Jours de travail TOTAUX (maximum)				

¹⁰ Ajoutez une colonne pour chaque évaluateur

ANNEXE V : GRILLE D'ÉVALUATION

La qualité du rapport final sera évaluée par le gestionnaire d'évaluation (suite à la soumission du rapport et du résumé exécutif préliminaires) à l'aide de la grille d'évaluation ci-dessous, comprise dans le module **EVAL** ; la grille sera partagée avec l'équipe d'évaluation, qui aura la possibilité d'y incorporer ses commentaires.

Evaluation de l'action (Projet/Programme)–Rapport final de la grille d'évaluation

Données de l'évaluation			
Titre de l'évaluation	5.7.1		
Évaluation gérée par	5.7.2	Type d'évaluation	5.7.3
Réf. CRIS du contrat d'évaluation	5.7.4	Réf. EVAL	5.7.5
Budget de l'évaluation	5.7.6		
DUE/Unité aux commandes	5.7.7	Gestionnaire d'évaluation	5.7.8
Dates de l'évaluation	Début : 5.7.9	Fin :	5.7.10
Date du rapport final préliminaire	5.7.11	Date de réponse des services	5.7.12
Commentaires	5.7.14		
Données du projet			
Principal projet évalué	5.7.15		
CRIS # du(des) projet(s) évalué(s)	5.7.16		
Secteur CAD	5.7.17		
Détails du prestataire			
Chef de l'équipe d'évaluation	5.7.18	Prestataire de l'évaluation	5.7.19
Expert(s) évaluateur(s)			

Légende : résultats et signification

Très bien : critères complètement satisfaits, d'une manière claire et originale

Bien : critères satisfaits

Faible : critères partiellement satisfaits

Très faible : critères non satisfaits dans l'ensemble

Le rapport d'évaluation est évalué comme suit

1. Clarté du rapport

Ce critère analyse dans quelle mesure le résumé exécutif et le rapport final:

- Sont facilement lisibles, compréhensibles et accessibles aux lecteurs visés pertinents
- Soulignent les messages fondamentaux
- La longueur des différents chapitres et des annexes du rapport sont bien équilibrés
- Contiennent les graphiques, les tableaux et les diagrammes nécessaires pour faciliter la compréhension
- Contient une liste d'abréviations (le rapport seulement)
- Évitent des répétitions non nécessaires
- Ont subi une révision linguistique pour éliminer les énoncés peu clairs et les fautes d'orthographe ou de grammaire
- Le résumé exécutif est un résumé approprié du rapport complet et un document indépendant



Forces	Faiblesses	Résultat
6	7	8
Commentaires du prestataire	Commentaires du prestataire	9
10	11	

2. Fiabilité des données et solidité des preuves

Ce critère analyse dans quelle mesure:

- Les données/preuves ont été rassemblées conformément à la méthodologie
- Le rapport tient compte, s'il y a lieu, des preuves découlant d'études, de rapports de supervision et/ou d'évaluations de l'UE et/ou d'autres partenaires pertinents
- Le rapport contient une description claire des limitations des preuves, des risques de partialité et des mesures atténuantes



Forces	Faiblesses	Résultat
12	13	14
Commentaires du prestataire	Commentaires du prestataire	15

16	17	
3. Validité des résultats		
Ce critère analyse dans quelle mesure :		
<ul style="list-style-type: none"> • Les résultats découlent des preuves collectées • Les résultats évaluent tous les critères d'évaluation choisis • Les résultats découlent d'une adéquate triangulation des différentes sources, clairement identifiées • Dans l'évaluation de l'intervention de l'UE, les résultats décrivent et expliquent les principales relations cause/effet entre outputs, résultats et impacts • L'analyse des preuves est exhaustive et tient compte des facteurs contextuels et externes 		
Forces	Faiblesses	Résultat
18	19	20
Commentaires du prestataire	Commentaires du prestataire	21
22	23	
4. Validité des conclusions		
Ce critère analyse dans quelle mesure :		
<ul style="list-style-type: none"> • Les conclusions sont logiquement liées aux résultats et les dépassent pour offrir une analyse complète • Les conclusions abordent correctement les critères d'évaluation choisis et toutes les questions d'évaluation, y compris la dimension transversale • Les conclusions tiennent compte de tous les groupes de parties prenantes de l'évaluation • Les conclusions sont cohérentes et équilibrées (c.-à-d. qu'elles présentent une image crédible autant des forces que des faiblesses) et ne contiennent pas de considérations personnelles ou politiques • (Si nécessaire) si le rapport signale les thèmes où les résultats sont insuffisants pour tirer des conclusions 		
Forces	Faiblesses	Résultat
24	25	26
Commentaires du prestataire	Commentaires du prestataire	27

28	29	
5. Utilité des recommandations		
Ce critère analyse dans quelle mesure les recommandations :		
<ul style="list-style-type: none"> • Sont clairement associées et découlent des conclusions • Sont concrètes, faisables et réalistes • Visent des destinataires spécifiques • Sont regroupées (si nécessaire), classées selon leur priorité et assorties de délais si possible • (Si nécessaire) fournissent des informations pour la sortie de l'action, sa durabilité postérieure ou pour ajuster la conception ou les plans de l'action 		i
Forces	Faiblesses	Résultat
30	31	32
Commentaires du prestataire	Commentaires du prestataire	33
34	35	
6. Justesse de l'analyse des enseignements tirés (si demandée par le TdR ou incluse par les évaluateurs)		
Ce critère est à évaluer uniquement s'il est requis par le TdR ou s'il est inclus par les évaluateurs et il n'est pas noté. Il analyse dans quelle mesure :		
<ul style="list-style-type: none"> • Les enseignements sont identifiés • Le cas échéant, s'ils sont généralisés de par leur pertinence transversale pour la(les) institution(s) 		i
Forces	Faiblesses	36
37	38	39
Commentaires du prestataire	Commentaires du prestataire	40

41	42	
Commentaires finaux sur la qualité globale du rapport		Résultat global
42.1.1	42.1.5	
42.1.2		
42.1.3		
42.1.4		