



DÉVELOPPEMENT
MÉDIAS

**Appel d'offres
relatif à la commande d'une évaluation finale externe
du projet « ORIENT NUMERIQUE »**

**passé en procédure adaptée, dans le cadre de l'article 27 du décret
n°2016-360 du 25 mars 2016, pris en application de l'ordonnance
n°2015-899 du 23 juillet 2015**

CAHIER DES CHARGES TECHNIQUES

Pièce n°2

NOTE LIMINAIRE

Dans le cadre du présent appel d'offres, CFI, l'agence française de coopération médias, souhaite procéder à l'évaluation finale externe du projet dénommé « ORIENT NUMERIQUE », mis en œuvre par CFI depuis octobre 2015 jusqu'en juin 2018 (33 mois), et doté d'un budget de 229 K€ dont 180 K€ en provenance du Fonds de Solidarité Prioritaire du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE) n°2015-4 intitulé « Appui à la restructuration de la presse francophone au Liban » et 49 K€ sur fonds propres CFI.

Le projet « ORIENT NUMERIQUE » a pour objectif principal de contribuer à faire évoluer la presse francophone libanaise pour accroître son adaptation aux réalités économiques et techniques de son environnement.

Cet objectif principal est décliné en 3 objectifs spécifiques, ainsi formulés :

- 1/ Contribuer au renforcement des capacités à monétiser l'accès à des contenus de plateformes spécifiques ;
- 2/ Contribuer à l'évolution des supports numériques et papier, notamment à destination de la diaspora ;
- 3/ Contribuer à l'élaboration de la stratégie d'utilisation des réseaux sociaux permettant d'accroître en particulier le lectorat 25-45 ans.

Cette évaluation finale externe doit fournir au bailleur, le Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères et à CFI une analyse critique et objective de la conception, de la mise en œuvre et de l'impact du projet, ainsi que des recommandations pour la mise en œuvre d'un nouveau projet de renforcement de médias libanais francophones, au besoin en redéfinissant les objectifs et les résultats attendus.

SOMMAIRE

| | |
|--|--------------|
| 1. MISSION DE CFI | page 3 |
| 2. RESUME DU PROJET A EVALUER | page 4 |
| 3. OBJECTIFS DE L'EVALUATION | pages 5 à 6 |
| 4. CAHIER DES CHARGES DE L'EVALUATION | pages 6 à 7 |
| 5. ORGANISATION DE L'EVALUATION | pages 7 & 9 |
| 6. CALENDRIER PREVISIONNEL DE L'EVALUATION | pages 9 à 10 |
| 7. PRESENTATION DES OFFRES | page 10 |
| | |
| Annexe 1 : Structure d'ensemble du rapport final | page 11 |
| Annexe 2 : Liste indicative des parties prenantes à interviewer | page 11 |
| Annexe 3 : Liste des documents disponibles | page 12 |

1. MISSION DE CFI : L'APPUI AU DEVELOPPEMENT DES MEDIAS DU SUD

Créé il y a plus de 25 ans, CFI est l'agence française de coopération médias du Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères (MEAE) chargée de coordonner et d'animer la politique française d'aide au développement des médias du Sud. Elle accompagne les acteurs du secteur des médias (télévisions, radios, presse écrite, médias sociaux), publics ou privés, afin de renforcer les processus de modernisation, de démocratisation et de développement que la France souhaite soutenir.

CFI intervient uniquement dans les pays en développement ou émergents. Conformément aux priorités de la coopération française, les moyens et les actions sont aujourd'hui concentrés prioritairement vers l'Afrique subsaharienne, le monde arabe, et secondairement vers les Balkans, le Caucase et certains pays asiatiques.

L'agence travaille sur une trentaine de projets qui s'inscrivent dans trois grands programmes : médias et développement, médias et pluralisme, et médias et entreprise.

La communauté de CFI, ce sont à la fois :

- Des professionnels des médias du Sud, managers, cadres, journalistes, techniciens, et parfois citoyens engagés, qui agissent pour la modernisation et la démocratisation du secteur médiatique de leur pays, et s'engagent avec CFI dans des projets structurants, les bénéficiaires des projets de CFI ;
- Des acteurs du développement qui partagent avec CFI les valeurs de liberté d'expression et l'objectif de professionnaliser le secteur des médias dans les pays du Sud, les partenaires de CFI ;
- Des professionnels expérimentés qui s'engagent pour transmettre leurs compétences et leur vécu, les experts CFI ;
- Des bailleurs qui soutiennent financièrement les programmes de développement économique et démocratique du secteur des médias, conformément aux orientations défendues par la France au sein de la communauté internationale.

CFI est structuré autour de deux directions géographiques opérationnelles :

- La direction Afrique qui gère les interventions en Afrique subsaharienne,
- La direction Méditerranée-Asie qui gère les interventions dans le monde arabe, le Caucase, ainsi qu'en Asie. C'est cette direction qui a mené le présent projet à évaluer.

2. RESUME DU PROJET A EVALUER :

| | |
|---|---|
| Titre du projet | FONDS DE SOLIDARITE PRIORITAIRE « APPUI A LA RESTRUCTURATION DE LA PRESSE FRANCOPHONE AU LIBAN » RENOMME PAR CFI « ORIENT NUMERIQUE » |
| Localisation du projet | Liban |
| Pilote du projet | L'ambassade de France au Liban |
| Durée totale du projet | 33 mois au total : - 24 mois - octobre 2015/septembre 2017 - Prolongation de 9 mois autorisée – octobre 2017/juin 2018 |
| Montant du projet | 229 K€ , dont 180 K€ sur fonds FSP (MEAE) et 49 K€ sur fonds CFI |
| Objectifs du projet | Objectif principal : Contribuer à faire évoluer la presse francophone libanaise pour accroître son adaptation aux réalités économiques et techniques de son environnement Objectifs spécifiques : 1. Contribuer au renforcement des capacités à monétiser l'accès à des contenus de plateformes spécifiques ; 2. Contribuer à l'évolution des supports numériques et papier, notamment à destination de la diaspora ; 3. Contribuer à l'élaboration de la stratégie d'utilisation des réseaux sociaux permettant d'accroître en particulier le lectorat 25-45 ans |
| Bénéficiaires directs | 3 groupes cibles : - Cadres dirigeants - Rédacteurs en chef et journalistes des médias bénéficiaires - Collaborateurs des services ressources des médias bénéficiaires |
| Organismes bénéficiaires directs | 1. Le groupe de presse L'Orient-Le Jour (depuis le début du projet) 2. Le groupe de presse Magazine (bénéficiaire au moment de l'écriture du projet, mais qui n'a plus souhaité y prendre part au moment de sa mise en œuvre) 3. Le média Kel Yom (à compter d'octobre 2017) |
| Bénéficiaires finaux | Les lecteurs de la presse francophone |
| Résultats attendus | R1. L'activité des titres est consolidée avec un chiffre d'affaires au moins à l'équilibre R2. L'attractivité des titres est renforcée R3. La transition numérique des médias est renforcée |
| Actions principales | 1. Accompagnement au renforcement de la stratégie marketing globale, papier et supports numériques 2. Appui à la création d'applications et d'outils journalistiques et marketing 3. Accompagnement au développement de nouveaux contenus 4. Accompagnement au renforcement de la stratégie d'utilisation des réseaux sociaux 5. Mise en place de la formation journalistique à la production de vidéos |

3. OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation finale externe vise à :

- fournir au bailleur du FSP, le MEAE, ainsi qu'à CFI une analyse critique et objective du projet et des activités déployées ;
- tirer des enseignements et proposer des recommandations d'ordre stratégique et opérationnel (notamment en termes d'objectifs, de modes opératoires et de champs d'intervention) à privilégier dans la perspective de futurs projets/actions à destination du secteur des médias francophones ou arabophones libanais produisant une offre francophone.

L'évaluateur s'attachera à :

- évaluer le projet FSP « ORIENT NUMERIQUE » au travers des critères CAD de pertinence, cohérence, d'efficacité, d'efficience, d'impact et de durabilité ;
- mesurer le niveau d'atteinte des objectifs initialement fixés ;
- apprécier les résultats obtenus à court et moyen termes sur un échantillon représentatif de bénéficiaires directs et finaux du projet ;
- évaluer de manière prospective les besoins des médias bénéficiaires qui n'ont pas été couverts par le FSP, qui s'inscrivent dans la perspective de l'objectif principal du projet, et qui pourraient être intégrés dans un éventuel nouveau projet.

CONTENU DE L'ÉVALUATION

Les principales questions évaluatives pourraient être les suivantes :

1. En termes de pertinence et de cohérence :

- 1.1 Le projet, tel qu'il a été conçu, notamment dans le choix des bénéficiaires et des activités, était-il pertinent pour atteindre les objectifs poursuivis, principal et spécifiques ? L'insertion du média « Kel Yom » (faisant suite à l'abandon de « Magazine ») à 8 mois de la fin du projet était-elle pertinente ?
- 1.2 Le projet répondait-il aux besoins de professionnalisation et de structuration des médias bénéficiaires ?
- 1.3 Les objectifs poursuivis par le projet sont-ils toujours d'actualité ?
- 1.4 Les objectifs fixés par le projet étaient-ils réalistes et atteignables ?
- 1.5 La structure logique du projet était-elle basée sur des relations de cause à effets solides ? Les objectifs à atteindre étaient-ils cohérents entre eux ? Les activités prévues permettaient-elles d'atteindre les objectifs opérationnels et les résultats attendus, dans le chronogramme et avec les moyens humains et financiers envisagés ?
- 1.6 Le projet a-t-il pris en compte les autres projets développés par d'autres bailleurs sur le même secteur, au Liban ?

2. En termes d'efficacité :

- 4.1 Les objectifs du projet ont-ils été atteints ou sont-ils susceptibles de l'être ?
- 4.2 Quelles ont été les principales raisons de la réalisation ou de la non-réalisation des objectifs ?
- 4.3 Les activités menées sont-elles jugées utiles et de qualité par les bénéficiaires directs ?
- 4.4 Les bénéficiaires directs des activités ont-ils réussi à mettre en œuvre de manière concrète les enseignements, conseils, recommandations prodigués par les intervenants en charge d'apporter les différents appuis en termes de stratégies, de définition de produits éditoriaux et de management ?
- 4.5 Les développements techniques réalisés au sein des médias bénéficiaires ont-ils eu les effets attendus en termes d'utilisation par les collaborateurs des médias et d'atteintes des résultats identifiés préalablement ?
- 4.6 Les formations à la production de vidéos au sein de L'Orient-Le Jour ont-elles eu les effets attendus en termes de transfert de compétences et d'atteinte des résultats identifiés préalablement ?

3. En termes d'efficience :

- 3.1 Les activités menées ont-elles été réalisées tel qu'initialement prévu, dans le chronogramme et les conditions initiaux ? Dans le cas contraire, quelles ont été les mesures correctives mises en œuvre et leurs justifications ?
- 3.2 Le projet a-t-il mobilisé les ressources matérielles, financières et humaines prévues et appropriées, au regard du chronogramme et des contraintes externes ?
- 3.3 Comment s'est déroulée la coordination avec le MEAE, bailleur du FSP, avec l'ambassade de France au Liban, pilote du projet, et enfin avec les médias bénéficiaires du projet ?

3.4 De quelle manière a été géré l'abandon du groupe Magazine par CFI ?

4. En termes d'impact et de durabilité :

- 4.1 Le projet a-t-il eu les effets attendus sur les deux médias bénéficiaires et leurs collaborateurs ? Les activités menées ont-elles permis d'améliorer de manière sensible et durable les capacités des deux médias bénéficiaires ? Quelles sont les évolutions majeures et durables au sein des deux médias bénéficiaires en termes de stratégies numériques, stratégie marketing et managériale ?
- 4.2 Le projet a-t-il permis de faire émerger un savoir-faire et des bonnes pratiques particuliers au sein des médias bénéficiaires du projet ? Quelles sont les évolutions majeures et durables au sein des deux médias en termes de montée en compétence ?
- 4.3 Les professionnels des médias francophones ont-ils perçu un changement dans l'offre éditoriale numérique produite par L'Orient-Le Jour et par Le Commerce du Levant sur le site et sur les réseaux sociaux ?
- 4.4 Les développements techniques réalisés au sein des deux médias bénéficiaires du projet sont-ils conformes aux évolutions attendues dans le cadre d'une transition numérique (renforcement pour L'Orient-Le Jour et création pour Kel Yom ?
- 4.6 La pérennité des deux structures a-t-elle été renforcée et est-elle assurée ? Si ce n'est pas le cas, quels éléments seraient nécessaires pour poursuivre cet objectif ?
- 4.7 Les bénéficiaires finaux du projet que sont les lecteurs de la presse francophone libanaise, dans leurs versions papier et électronique, qu'ils soient au Liban ou à l'étranger, ont-ils perçus une évolution de ces deux médias depuis le début du projet ? si oui, laquelle (amélioration de l'offre éditoriale, amélioration de l'accessibilité technique, etc...) ?

Les recommandations et préconisations attendues :

A partir des enseignements tirés de son analyse et de comparaisons par rapport à d'autres méthodes d'intervention mobilisées sur des projets similaires, l'évaluateur formulera des recommandations stratégiques, méthodologiques et opérationnelles pour l'élaboration d'un éventuel projet de renforcement des médias libanais francophones, au besoin en redéfinissant les objectifs et les résultats attendus.

4. CAHIER DES CHARGES DE L'EVALUATION

Pour réaliser cette évaluation, l'évaluateur pourra s'appuyer sur les documents que CFI mettra à sa disposition (voir annexe 2).

Grâce à cette étude documentaire, l'évaluateur pourra ensuite mener des entretiens auprès des responsables des parties prenantes du projet à évaluer, en présentiel et par téléphone, à savoir le MEAE, l'Ambassade de France au Liban et CFI, ainsi que les bénéficiaires directs des activités déployées dans le cadre du projet. Au cours de ces entretiens, il pourra notamment identifier les besoins des deux médias bénéficiaires qui n'ont pas été couverts par le FSP et qui pourraient faire l'objet d'un nouveau projet.

L'évaluateur pourra également tenter de mesurer l'impact du projet par une enquête (ou focus group) auprès d'un échantillon de bénéficiaires finaux du projet, au Liban ou à l'étranger.

Ainsi, une mission de terrain de 5 jours minimum est à prévoir à Beyrouth pour rencontrer l'ensemble des représentants des parties prenantes locales (ambassade de France, professionnels du secteur,...), ainsi que les bénéficiaires directs des activités déployées dans le cadre du projet.

Quelques experts intervenants français, suisse et libanais, mobilisés au cours du projet, pourront également être interviewés en amont de la mission (cf. annexe 2).

L'évaluateur pourra également enquêter auprès des principaux groupes de presse libanais ayant des médias francophones (ou des projets de médias francophones) pour évaluer de manière prospective les problématiques des autres médias francophones non intégrés au projet actuel et qui pourraient éventuellement être partenaires d'un nouveau projet destiné au développement et au renforcement de l'offre éditoriale en français au Liban, en termes de contenus, de ressources journalistiques et de développements techniques.

Enfin, dans le cadre du benchmark, l'évaluateur pourra également enquêter auprès des principaux bailleurs et opérateurs de mise en œuvre français et étrangers, travaillant dans le domaine du renforcement de la qualité de l'offre journalistique au Liban pour connaître leurs axes de travail et leurs propres réponses aux problématiques identifiées dans le secteur des médias.

5. ORGANISATION DE L'ÉVALUATION

Un **comité de pilotage** de l'évaluation sera mis en place à CFI. Il sera composé du Directeur et/ou de la Directrice adjointe de la direction Méditerranée-Asie, de la Responsable du projet « ORIENT NUMERIQUE », de la Chargée de mission évaluation qualité et d'un(e) représentant(e) du MEAE.

Il procédera à la sélection du cabinet évaluateur, ci-dessous désigné sous le terme « évaluateur ». Il se réunira avec l'évaluateur sélectionné pour examiner les différents livrables, formuler des observations et/ou les valider. La Chargée de mission évaluation qualité à CFI est l'interlocutrice principale de l'évaluateur. Elle assure l'organisation des réunions du comité de pilotage. Elle est destinataire des livrables indiqués ci-dessous et en assure la diffusion auprès des membres du comité de pilotage.

Le cabinet d'évaluation sera sélectionné selon son approche méthodologique et sa compréhension du sujet, sa connaissance du secteur des médias et des nouveaux médias au Liban et si possible, également dans les pays du Maghreb (Algérie, Maroc et Tunisie), de leur équilibre économique et de leurs stratégies de développement notamment de leur stratégie dans le secteur du numérique, sa connaissance des outils tels que les FSP et les actions de coopération développées par les bailleurs, notamment le MEAE, dans la perspective du renforcement des médias sur la rive sud de la Méditerranée, et son offre financière. Le choix du cabinet se fera sur une grille d'évaluation préalablement déterminée.

La langue de communication utilisée dans le cadre de cette évaluation sera le français.

L'évaluation se déroulera en cinq phases :

Phase 1 - Cadrage de l'étude : cette phase, qui commence par une réunion de cadrage, est destinée à un échange entre l'évaluateur sélectionné et le comité de pilotage pour apporter les précisions utiles sur les attentes de CFI, sur le matériel remis à cette occasion à l'évaluateur (documentation, liste des contacts pour les entretiens et les questionnaires), sur l'organisation générale de l'évaluation et la présentation des divers livrables.

✕ **Livrable : Note de cadrage** : après la réunion de cadrage et l'étude des principaux documents, l'évaluateur remet à CFI une **note de cadrage** (de 5 à 10 pages) dans laquelle :

- . il résume les objectifs et la problématique de l'évaluation,
- . il révisé et précise si nécessaire sa matrice d'évaluation et le type d'investigation qu'il compte réaliser (trame d'entretien en fonction des acteurs, type d'enquête, auprès de qui...).

Délai : la note est envoyée à CFI dans un délai d'une semaine à compter de la date de la réunion de cadrage.

Validation : Si nécessaire, la note de cadrage est présentée par l'évaluateur au cours d'une réunion avec le comité de pilotage, qui la valide et formule ses observations.

Phase 2 - Etude documentaire, entretiens en présentiel et à distance avec les principales parties prenantes : l'évaluateur étudie les documents remis par CFI en phase 1, ainsi que ceux qui pourraient lui être remis au cours des entretiens en phase 2 ; il effectue les entretiens utiles à partir de la liste des contacts qui lui sera remise dès la notification du marché, auprès des différentes parties prenantes (cf. annexe 2), à savoir les personnels de CFI, du MEAE, les représentants de l'ambassade de France au Liban, les 2 médias bénéficiaires (cadres dirigeants, et bénéficiaires directs des activités déployées), les experts intervenants mandatés par CFI, etc.

Si nécessaire, une réunion de débriefing de l'évaluateur avec le comité de pilotage sera organisée, pour valider la phase 2.

Phase 3 – Enquête via des questionnaires à distance auprès des bénéficiaires directs et finaux du projet : au cours de cette phase, l'évaluateur procède au recueil d'informations auprès des bénéficiaires directs du projet, via des entretiens individuels à distance par téléphone ou des questionnaires administrés en ligne.

Lors de la phase 3, l'évaluateur est aussi encouragé à préparer et à mettre en œuvre, dans la mesure du possible, une enquête qualitative auprès de panels de bénéficiaires finaux du projet (à savoir les lecteurs des versions papier et électronique des médias libanais francophones), à distance sous forme d'un questionnaire en ligne, ou en présentiel sous forme de focus groups à réaliser lors de sa mission à Beyrouth, en phase 4.

Les questionnaires types seront validés préalablement par le comité de pilotage de l'évaluation.

Une réunion de débriefing de la phase 3 sera organisée à CFI entre l'évaluateur et le comité de pilotage de l'évaluation pour valider la phase 3, avant la phase 4.

Phase 4 – Mission de terrain de 5 jours minimum à Beyrouth : l'évaluateur rencontrera à Beyrouth les parties prenantes locales du projet, notamment le représentant de l'ambassade de France au Liban en charge du pilotage du projet, les cadres dirigeants et les bénéficiaires directs des deux médias bénéficiaires, à savoir L'Orient-Le Jour et Kel Yom, ainsi que les dirigeants du média bénéficiaire prévu, Magazine, mais qui n'a pas souhaité participer au projet lors de sa mise en œuvre.

L'évaluateur s'efforcera également d'interroger d'autres professionnels des médias libanais, des représentants des bailleurs et des opérateurs intervenant au Liban dans le secteur des médias, ainsi qu'un panel de bénéficiaires finaux, notamment sous forme de focus groups ou d'enquêtes électroniques, afin de mesurer l'impact du projet sur les lecteurs libanais francophones.

Tous les rendez-vous seront organisés par l'évaluateur, en individuel, ou en groupe, selon la méthodologie qui sera détaillée dans son offre technique. Les questionnaires auprès des bénéficiaires directs, - et dans la mesure du possible sur un panel de bénéficiaires finaux - seront rédigés et administrés par l'évaluateur selon la méthodologie qu'il proposera.

Au retour de sa mission au Liban et préalablement à la rédaction du rapport d'évaluation, une réunion de débriefing sera organisée à CFI entre l'évaluateur et le comité de pilotage de l'évaluation.

Phase 5 – Rédaction du rapport d'évaluation : cette phase est décomposée en deux étapes, la rédaction du projet de rapport d'évaluation et sa finalisation.

✕ **Livrable : Projet complet de rapport d'évaluation** : le projet de rapport lui-même ne dépasse pas 35/40 pages, hors annexes. **Il comprend une synthèse de 5 à 6 pages** reprenant l'essentiel du bilan, des appréciations, des bonnes pratiques et des recommandations de l'évaluateur et un tableau des points forts et points faibles (type matrice SWOT).

Délai : le projet de rapport est remis au moins 15 jours avant la date définitive de remise au rapport finalisé.

Validation : le projet de rapport est présenté au comité de pilotage qui le valide et fait part de ses observations.

Il présente l'essentiel des résultats, y compris les observations formulées lors des réunions de restitution. Les questionnaires type, les noms et fonctions des personnes interrogées sont indiqués en annexes.

✕ **Livrable : Rapport final d'évaluation** : le rapport final prend en compte les observations éventuelles du comité de pilotage.

Délai : Le rapport final est adressé à CFI au plus tard **le 30 août 2018**.

Validation : le rapport final est validé par courrier électronique de CFI.

Le rapport final doit comporter la clause de non-responsabilité de CFI :

« La présente publication a été élaborée avec l'aide de CFI. Le contenu de la publication relève de la seule responsabilité de <nom de l'auteur/contractant> et ne peut aucunement être considéré comme reflétant le point de vue de CFI. »

Remarque : tous les livrables sont adressés à la chargée de mission évaluation qualité, en version électronique, word et pdf.

6. CALENDRIER PREVISIONNEL DE L'EVALUATION

Le **calendrier prévisionnel** de l'évaluation est le suivant :

- **jeudi 26 avril** : publication de l'appel d'offres : cahier des charges techniques et règlement de la consultation publiés sur les sites appropriés et envoyés sur demande à l'adresse email suivante : apo_eval_orientnumerique@cfi.fr.
- **mercredi 23 mai : date limite de réception des offres des candidats à 13h à CFI auprès de Marie-Laure BRILLET, par courriel et par courrier (voir règlement de la consultation, pièce n°1)**
- **du jeudi 24 au vendredi 25 mai** : Lecture, analyse des offres reçues
- **lundi 28 mai** : réunion de sélection des offres recevables : notation et sélection des offres (+ phase de négociation éventuelle). Si nécessaire, le comité de pilotage effectuera une phase d'audition de certaines candidatures ayant reçu les meilleurs notes lors de la première phase de sélection de l'offre.
- **mardi 29 mai** : choix final du cabinet d'évaluation

Phase 1 : cadrage de l'évaluation :

- **vendredi 1er juin** : 1ère réunion du comité de pilotage et du cabinet d'évaluation pour la réunion de cadrage et la remise des éléments documentaires
- **vendredi 8 juin** : remise de la note de cadrage par le cabinet d'évaluation retenu
- **mardi 12 juin** : validation de la note de cadrage par CFI, si nécessaire lors d'une réunion de présentation de la note de cadrage par le cabinet d'évaluation retenu

Phase 2 : étude documentaire, entretiens en présentiel et à distance auprès des principales parties prenantes :

- **A partir du mercredi 13 juin**

Phase 3 – Enquête via des entretiens et des questionnaires à distance auprès des bénéficiaires directs (voire finaux) du projet :

- **A partir du mardi 26 juin**
- **lundi 2 juillet** : réunion de débriefing de la phase 3 au comité de pilotage, avant la mission au Liban

Phase 4 – Mission de terrain à Beyrouth 5 jours au minimum : du mardi 3 au jeudi 12 juillet

- **vendredi 13 juillet** : réunion de débriefing de la phase 4 au comité de pilotage, préalable à la rédaction du rapport d'évaluation

Phase 5 : rédaction du rapport d'évaluation :

- **du lundi 16 juillet au jeudi 16 août** : rédaction du projet de rapport
- **jeudi 16 août** : remise du projet de rapport

- **lundi 20 août** : réunion de présentation du projet de rapport au comité de pilotage (sous forme d'une présentation Power Point)
- **lundi 27 août** : **remise du rapport final**

7. PRESENTATION DES OFFRES

L'offre technique et financière sera présentée de la manière suivante :

■ **L'offre technique et financière sera contenue dans une enveloppe cachetée qui devra clairement mentionner le titre de cette évaluation et son contenu, à savoir « Evaluation ORIENT NUMERIQUE – offre technique et financière ».**

■ **L'offre technique ne dépassera pas 20 pages (hors annexes).**

Le candidat exposera sa **compréhension** de l'évaluation attendue. Il fera état de sa propre **expérience** sur la manière d'aborder l'évaluation de l'aide au renforcement des médias et des nouveaux médias dans un contexte de transition et d'adaptation numérique.

Il proposera une **matrice d'évaluation** pour répondre au cahier des charges et donnera les indications utiles sur les méthodes proposées (types d'enquêtes, acteurs sondés...).

Le candidat fournira un **calendrier prévisionnel de son évaluation** et indiquera sa disponibilité sur la période couvrant l'évaluation jusqu'à la remise de son rapport final.

Il pourra proposer une adaptation de l'**organisation** proposée pour son évaluation, sous réserve d'en justifier l'intérêt et de préserver le dialogue avec le comité de pilotage.

La répartition des **jours-expert** par phase de l'étude et par membre de l'équipe sera indiquée. Les noms des experts et leurs fonctions spécifiques dans le cadre de cette étude seront précisés. Un **tableau récapitulatif** mettra en regard le(s) nom(s) de(s) expert(s), les principaux travaux à effectuer et le nombre de jours/expert correspondant. Le nombre total de jours-expert prévu sera également pris en considération.

Les références de l'évaluateur devront être détaillées, en matière d'évaluation de projets similaires, de connaissance du Liban ou encore d'expériences dans le secteur des médias et des nouveaux médias et dans le renforcement des médias dans un contexte de transition numérique. Les profils des experts proposés seront présentés, ainsi que leur CV.

L'usage de **schémas et graphiques** sera limité au strict nécessaire.

■ **L'offre financière sera attachée à l'offre technique et devra afficher le détail des postes.**

La durée de validité des offres est de 120 jours à compter de la date limite de réception.

ANNEXE 1 : Structure d'ensemble du rapport final

Le rapport d'évaluation final (35/40 pages hors annexes) doit comporter les éléments suivants :

- un sommaire paginé ;
- une liste des sigles utilisés (avec leur équivalent français quand ils existent);
- une synthèse du rapport de 5 à 6 pages. Cette synthèse doit présenter les points suivants :
 - l'action à évaluer (succinctement),
 - les conclusions relatives à chacune des questions auxquelles l'évaluateur a tenté de répondre,
 - les recommandations correspondantes à chaque conclusion ;
- une présentation de l'action évaluée ;
- un rappel méthodologique : choix opérés, techniques utilisées, étapes du travail d'évaluation ;
- une analyse organisée à partir des entretiens, des enquêtes, des focus groups, des données recueillies et des observations effectuées. Elle est effectuée selon les critères communément retenus dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques (matrice type SWOT) ;
- des conclusions explicitées de façon claire ;
- des bonnes pratiques révélées lors de la mise en œuvre de l'action ;
- des recommandations stratégiques et opérationnelles.

Les annexes du rapport comportent, dans l'ordre :

- les termes de référence de l'évaluation et une présentation des experts ;
- le planning réalisé des entretiens en présentiel en France et à distance, ainsi que le planning de la mission au Liban ; les noms et fonctions des personnes rencontrées et interviewées sont indiqués ;
- les grandes lignes de la méthodologie mise en œuvre ;
- la liste des membres du comité de pilotage et les dates des réunions ;
- les instruments de collecte de l'information (questionnaires, guides d'entretiens) ;
- les données générales et chiffrées complémentaires pour la compréhension des travaux ;
- une bibliographie (y compris sites internet).

Le rapport n'engage que ses rédacteurs et en aucun cas CFI, qui décidera ensuite de sa publication et de sa diffusion.

Le rapport final sera fourni en 2 exemplaires originaux papier, ainsi qu'en version électronique (word, excel, pdf).

Le projet de rapport : Celui-ci sera présenté au comité de pilotage sous la forme d'un document Power Point, présentant l'essentiel des résultats de l'évaluation et mettant en évidence les principaux enseignements, ainsi que les recommandations prospectives proposées par l'évaluateur.

ANNEXE 2 : Liste indicative des parties prenantes à interviewer (non exhaustive)

1. CFI : 3 personnes ;
2. MEAE : 2 personnes ;
3. L'ambassade de France au Liban : 1 personne ;
4. Des intervenants ou prestataires techniques étant intervenus à L'Orient-Le Jour et à Kel Yom : environ 6 à 8 personnes ;
5. Les médias bénéficiaires du projet :
 - a. L'Orient-Le Jour :
 - i. Les cadres dirigeants, à savoir le directeur exécutif, la co-rédactrice en chef et responsable du site web de L'Orient-Le Jour, le rédacteur en chef adjoint de L'Orient-Le Jour, la rédactrice en chef du Commerce du Levant, la

- directrice marketing, deux chefs de projet digital de L'Orient-Le Jour et du Commerce du Levant, une chargée de gestion digitale, une chargée de gestion des abonnements soit 9 personnes ;
 - ii. Les bénéficiaires directs des formations à la production de vidéos réalisées à L'Orient-Le Jour : environ 12 personnes ;
 - b. Kel Yom, qui a rejoint le projet depuis octobre 2017 :
 - i. Les cadres dirigeantes : 2 personnes
 - ii. Les bénéficiaires directs des activités menées dans le cadre du projet
 - c. Le Magazine, Groupe qui était bénéficiaire du projet au moment de sa rédaction, mais qui n'a plus souhaité y participer au moment de sa mise en œuvre
6. Des représentants de médias francophones au Liban
7. Des lecteurs de L'Orient-Le Jour, de Kel Yom et de la presse francophone libanaise : lecteurs/internautes bénéficiaires finaux au projet

ANNEXE 3 : Liste des documents disponibles

- 1/ Les documents de conception : rapport de présentation du FSP, convention de financement du FSP, convention signée entre le MEAE et CFI, avenant signé entre le MEAE et CFI, rapport de présentation du projet ;
- 2/ Les documents de suivi de projet : rapport narratif opérationnel d'avril 2017, rapport narratif à mi-parcours de janvier 2018, rapports financiers, le calendrier d'exécution des activités, le tableau de suivi des résultats obtenus par objectif ;
- 3/ Pour chacune des activités réalisées, les objectifs et le contenu de l'activité, les rapports de mission ou de réalisation des développements techniques, la liste des bénéficiaires et les fiches d'évaluation des bénéficiaires ;
- 4/ La liste non exhaustive des coordonnées des personnes à interviewer.

Lu et approuvé par l'entreprise

Approuvé par le représentant de CFI
Le Président Directeur Général

Monsieur Jean-Emmanuel CASALTA

A
Le

A Issy les Moulineaux
Le

Cachet et signature

Cachet et signature