

Evaluation finale externe

Appel à candidatures

Dans le cadre de ses projets d'appui aux médias, le Gret procède à l'évaluation finale externe de son projet régional d'appui aux médias audiovisuels (RDC, Congo, Rwanda et Burundi).

I. PRESENTATION DU PROJET DE RENFORCEMENT DES MEDIAS AUDIOVISUELS D'AFRIQUE CENTRALE

Ce projet s'inscrit dans une stratégie mise en œuvre par le Gret depuis plus d'une dizaine d'années et qui vise à renforcer les médias sur le plan institutionnel afin qu'ils soient en capacité de participer en toute indépendance aux processus démocratiques.

Dans les quatre pays-cibles (Rwanda, Burundi, RDC et Congo), l'enjeu était d'accompagner les processus démocratiques, dans des contextes de post-conflit et de résurgences de foyers d'insécurité qui mettent en péril l'équilibre et la stabilité de toute la région.

Face à de tels contextes, les médias ont une part de responsabilité importante dans la promotion d'un dialogue politique équilibré et apaisé. A cet égard, la structuration des médias et la professionnalisation des journalistes est un pré-requis.

L'objectif spécifique du projet est de renforcer le professionnalisme des médias audiovisuels et la structuration du secteur.

Les objectifs globaux sont : de favoriser l'existence de médias audiovisuels qui contribuent à un dialogue politique décrispé entre la société civile, l'Etat et les médias ; que les médias participent pleinement au déroulement apaisé des processus démocratiques.

Pour répondre à ces objectifs, le projet s'articulait en trois volets :

- **Volet 1 - un secteur médiatique structuré**
- **Volet 2 - un dispositif d'autorégulation des médias opérationnel**
- **Volet 3 - des capacités de production de contenus renforcées**

La durée du projet était de 24 mois. Elle n'a pas été modifiée.

Le projet a effectivement démarré le 1^o octobre 2007 et se terminera le 30 septembre 2009.

Le premier mois du projet a été géré depuis le siège du Gret à Paris, en attendant la prise de poste du chef de projet expatrié. Une mission du siège a accompagné cette prise de fonction afin d'assurer un tuilage entre le projet précédent, de relancer l'ouverture du bureau du Gret à Kinshasa et de présenter la chef de projet aux principales parties prenantes localement.

Le projet était mené en partenariat avec le CFPJ, selon un contrat de partenariat signé en décembre 2007. Ce contrat fixe les obligations des parties sur le projet en général et les modalités d'intervention du CFPJ sur le volet 3.

En termes de gestion du projet, l'enjeu pour le Gret était d'installer en seulement deux années une véritable logique régionale afin que le projet soit opérationnel dans sa globalité, et ne soit pas une juxtaposition d'actions et de résultats nationaux.

Le budget total du projet est de 996 105€, financé à 80% par la ligne IEDDH¹ de la Commission européenne et à 20% par l'ACDI et la coopération belge (Service Public Fédéral Affaires Etrangères, Commerce extérieur et coopération au développement –Allocation « prévention de conflits, reconstruction de paix et droits de l'Homme »).

Les groupes cibles du projet sont : les instances d'autorégulation et de régulation, les associations professionnelles de défense des droits des journalistes et de la liberté d'expression, les centres de ressources et de formation.

Les bénéficiaires finaux sont :

- Au niveau du secteur concerné : Les journalistes, techniciens, responsables de programmes, directeurs de médias.
- Au niveau de la société : les citoyens (auditeurs et téléspectateurs).

On peut souligner qu'au cours du projet la tendance a été que les centres de formations soient plutôt des bénéficiaires finaux et non des cibles directes.

II. EVALUATION DES ACTIVITES DU PROJET ET DE LEURS PREMIERS IMPACTS

Le travail qui est attendu est une évaluation finale externe. Elle doit nécessairement fournir au Gret, aux bailleurs de fonds du projet (UE, ACDI et coopération belge) et aux membres du comité de suivi, une analyse critique et objective des résultats de l'action.

Cette évaluation n'est pas qu'une obligation contractuelle, elle est également importante pour le Gret dans la mesure où ce projet fait partie d'une stratégie d'appui sectorielle des médias entamée il y a sept ans. Ce travail alimentera donc la réflexion du Gret sur ces méthodes d'appui au secteur médiatique et plus particulièrement dans un contexte électoral et de sortie de crise.

¹ Instrument européen pour la démocratie et les Droits de l'Homme

1. Evaluation quantitative et qualitative par volet

Il s'agit pour chaque volet d'évaluer :

- ▷ La **pertinence** des objectifs du projet par rapport à son contexte spécifique².
- ▷ La **cohérence** (interne et externe) afin d'apprécier les rapports entre les différents éléments constitutifs de l'action (adéquation entre les objectifs et les actions, concordance des moyens et outils mobilisés pour atteindre les objectifs et cohérence avec les actions mises en œuvre par les autres opérateurs et bailleurs dans le secteur des médias)
- ▷ **L'effectivité** : il s'agit de rendre compte de la réalisation des actions conduites, à travers le niveau de réalisation des actions, le respect du chronogramme, ou encore la qualité du suivi (éventuellement un tableau synthétique pourra résumer les actions menées)
- ▷ **L'efficacité** : pour apprécier le degré de réalisation des objectifs de l'action ainsi que ses éventuels effets non attendus (examiner les résultats attendus et les résultats effectivement obtenus, les résultats imprévus)
- ▷ **L'efficience** : il s'agit d'étudier la relation entre les coûts et les avantages, en comparant en particulier les résultats obtenus avec les sommes dépensées.
- ▷ **L'impact** : il s'agit de juger des retombées positives et négatives de l'action à moyen terme sur le secteur en étudiant ses effets dans un champ plus large que le secteur concerné. On pourra procéder à une description qualitative de l'impact (surtout en termes de pérennité des structures soutenues par le projet et de qualité de la presse).

1.1 Volet « Un secteur médiatique structuré »

Vulgarisation et amélioration des principes légaux et réglementaires des médias

Diversification des ressources documentaires

Renforcement de la dimension régionale de JED

- ▷ **Résultats attendus** : Un secteur structuré qui renforce la liberté d'expression.

1.2 Volet « Un dispositif d'autorégulation des médias opérationnel »

Renforcement du fonctionnement interne des observatoires

Appui aux activités des observatoires et au renforcement de leur visibilité

Etude sur la couverture médiatique des processus électoraux

- ▷ **Résultats attendus** : Des médias plus responsables grâce à un dispositif d'autorégulation plus opérationnel.

² Cf. cadre logique en annexe.

1.3 Volet « formation »

Conception méthodologique du dispositif de formation

Identification des besoins en formation

Mise en œuvre, suivi évaluation du plan de formation

Diffusion, démultiplication et pérennisation

- ▷ **Résultats attendus** : Des capacités de production renforcées qui améliorent l'offre de production audiovisuelle.

2. Grandes questions évaluatives

Au regard du contexte spécifique qui a marqué le déroulement du projet, il est opportun qu'en plus de l'étude des activités et de leurs résultats, l'évaluation propose une réflexion articulée autour de quatre grandes questions évaluatives.

Les grandes questions évaluatives sont à relier avec le contexte spécifique dans lequel s'est déroulé le projet. Il s'agit d'un contexte sécuritaire tendu, porteur d'incertitude sur les 2 années du projet. En RDC, la relative stabilité au sortir des élections présidentielles de 2006 est à relativiser, compte tenu des nombreux conflits qui ont surgi à l'est du pays. Au Congo-Brazzaville, la tenue des élections en juillet 2009 a été émaillée d'incidents, en période pré et post électorale. Au Burundi, après de nombreux accrochages entre armée régulière et rebelles, un accord de paix a été signé, ce qui a amené une relative stabilité. Mais l'échéance présidentielle de 2010 est source de suspicion quant à cette accalmie. Enfin, au Rwanda, la politique de fermeté affichée par la présidence n'incite pas les journalistes à se positionner en première ligne.

L'autre aspect à prendre en considération est, d'une manière plus interne au projet, la dimension régionale et transversale de ce même projet. La dynamique de lien et de synergie souhaitée pour ce projet à un niveau sous-régional est un enjeu incontournable. Ainsi, les grandes questions évaluatives suivantes devront toujours être comprise au regard de cette contrainte. L'implication des acteurs – instances sous-régionales, observatoires, stagiaires et medias en général- de ce paysage audiovisuel sous-régional a nécessairement été conditionnée par ce contexte particulier.

- ▷ ***Au regard des enjeux et contraintes précédemment évoqués, en quoi la structuration du secteur à un niveau régional a-t-elle été vraiment initiée et en quoi la protection des journalistes a-t-elle été effectivement renforcée dans ces quatre pays ?***

Au vu de la qualité du travail animé par JED en RDC, il nous semblait judicieux de renforcer leur structure au niveau sous-régional en dotant leur bureau national de moyens leur permettant d'exercer leur mandat à une échelle supérieure. Dans ces quatre pays en effet, les atteintes à la liberté de la presse, à l'éthique et à la déontologie sont fréquentes ; la dimension régionale peut se révéler être un atout de lutte contre ces pratiques. Par ailleurs, l'OMAC, dont JED est membre, devait venir en soutien de ce renforcement en animant son organisation à un niveau régional, afin que celle-ci devienne une réelle structure fédérative et faitière de ses membres.

On pourra aussi s'interroger sur l'impact de l'appui structurel apporté par le projet à chacune des organisations suivantes : Jed, Omac, OPB, OMEC, RMEC, OCM, CSLC, HCP

Pour répondre à cette question, l'évaluateur aura pour indicateurs : le nombre d'actions en justice et d'actes de violence à l'égard des journalistes dans l'exercice de leur métier, la prise en considération par les gouvernements des propositions faites par la profession, l'ampleur effective de la dimension régionale de JED et l'OMAC, l'opérationnalité du réseau de correspondants de JED.

- ▷ ***Est-ce que le projet a pu contribuer à l'initiation d'une meilleure articulation entre la régulation et l'autorégulation au travers du renforcement des observatoires, des instances de régulation des quatre pays, afin que celles-ci remplissent plus efficacement leur mission, consolident durablement leur structure et rendent leurs missions respectives plus claires ? Parallèlement, ce projet a-t-il permis de créer des interactions entre les instances sus mentionnées ?***

Nous avons considéré que l'objectif d'un renforcement unilatéral des instances d'autorégulation était illusoire sans prise en compte des prérogatives réelles des instances de régulation et que, pour ce faire, il était essentiel de travailler à la complémentarité des deux acteurs. Par ailleurs, il nous semblait judicieux de renforcer les relations bilatérales de ces pays, par la mise en confrontation de ces instances dans des espaces dédiés et en favorisant le partage d'expériences.

Pour répondre à cette question, l'évaluateur aura pour indicateurs : le niveau de respect de l'éthique et de la déontologie dans chacun de ces pays, l'équilibre de l'information, la visibilité des observatoires, le niveau d'actualisation et de vulgarisation des codes de déontologie, les modalités de collaboration entre les différentes structures.

- ▷ ***Les activités ont-elles permis de renforcer la compétence et les interactions entre tous les stagiaires (journalistes, membres des observatoires et des instances de régulation), afin de contribuer notamment à l'existence d'un débat décripé entre les medias, la société civile et l'Etat ? Si oui, dans quelle mesure et pour quelles raisons ?***

En mettant en place une succession de formations et d'ateliers, nous avons plusieurs objectifs : renforcer les compétences des journalistes afin que l'offre de production audiovisuelle soit meilleure, participer à l'optimisation des acquis des membres des observatoires et instances de régulation afin de favoriser le partage d'expériences, positives et négatives, et d'en tirer les leçons et enfin, en réunissant tous ces acteurs du paysage médiatique, à créer une synergie entre tous, afin de créer une nouvelle dynamique nationale et supranationale

Pour répondre à cette question, l'évaluateur aura pour indicateurs : la qualité des contenus produits dans les radios et télévisions bénéficiaires, l'assiduité aux formations et ateliers, la diversité des genres des programmes, l'accroissement des compétences professionnelles, le nombre de rencontres et initiatives interprofessionnelles, le nombre de rencontres de la profession avec les représentants de l'Etat, la diversité des grilles de programme (problèmes de société, la capacité des medias à formuler analyses et critiques politiques, le lien régional créé)

Plus spécifiquement, dans le cadre de la tenue des élections au Congo et celles qui s'annoncent au Burundi et au Rwanda, quels sont les effets du projet en termes d'animation et de préparation des débats ?

Le GRET a décidé de mettre en place une phase-test de préparation des élections au Congo-Brazzaville en organisant un séminaire sous-régional des instances de régulation et d'autorégulation sur le thème des élections où le Congo/Brazzaville était mis en avant comme cas d'école. En parallèle, le GRET a accompagné et soutenu JED dans la couverture pré-électorale de ces mêmes élections.

Pour répondre à cette question, l'évaluateur aura pour indicateurs : La participation de la société civile au dialogue politique relayé par les médias, les modalités de processus de déroulement des échéances électorales.

▷ ***Quels ont été les effets de la méthode d'animation et de pilotage du projet, sur le secteur des médias en termes institutionnels ?***

Au-delà de l'appui technique et méthodologique, la qualité d'un tel projet, centré sur le renforcement de capacités d'acteurs dans un environnement politique complexe et doté d'un angle sous-régional, dépend sans doute pour une large part de sa façon de gérer ses relations avec ces acteurs et de contribuer à jouer un rôle actif d'animation et de passerelle de dialogue entre les différents interlocuteurs du secteur des médias. Cet aspect est primordial dans un contexte politique tendu, comme il l'a été dans les pays-cible, pour consolider le rôle et la place des médias.

Pour répondre à cette question, l'évaluateur aura pour indicateurs : les relations de partenariat ; le mode de pilotage ; le positionnement institutionnel ; les résultats et le suivi des décisions prises par les comités de suivi, les processus de prise de décision et de management de l'équipe-projet ; la visibilité du projet au sein du secteur des médias, le niveau de compréhension du rôle du GRET dans la conduite du projet, les types d'actions menées (appui méthodologique, subvention de fonctionnement, assistance technique, missions d'expertise, voyages d'étude, équipement). Soit plus globalement, les modalités de travail avec les différents acteurs institutionnels des médias et la qualité des relations qui les sous-tendent.

En conclusion, l'évaluateur (ou les évaluateurs) reviendra (reviendront):

- Sur la pertinence globale du projet par rapport au contexte des médias dans les quatre pays, tel qu'il était lors de sa conception et aujourd'hui
- Sur la qualité de sa mise en œuvre et sur les effets perceptibles sur le secteur
- Sur les points forts et les limites du projet
- Sur les recommandations pour la conception et la mise en œuvre de tels projets.

3. Méthodologie

Pour ce qui est de l'analyse documentaire

Le GRET remettra à l'évaluateur (ou aux évaluateurs) tous les documents relatifs au projet (document de projet, cadre logique, budget, avenant, rapports intermédiaires, rapports et notes techniques sur les activités des différents volets, compte rendus des comités de suivi et de mission).

Pour ce qui est des entretiens

Il s'agit d'un gros projet qui a impliqué un grand nombre d'acteurs, dans les quatre capitales des pays-cibles. Il n'est donc pas envisageable que l'évaluateur (ou les évaluateurs) rencontre(nt) la totalité des acteurs concernés. Mais une sélection de personnes à rencontrer sera définie par l'évaluateur (ou les évaluateurs) avec l'appui du Gret pour définir les groupes-cibles. Cette liste sera représentative des différents groupes cibles concernés par le projet. Il sera important de prévoir des entretiens avec les journalistes, qui ne sont pas à priori les bénéficiaires les plus directs des différents volets, en dehors du volet formation, afin de mener une réflexion sur les modes d'action mis en œuvre par un tel projet.

L'évaluation sur le terrain doit être conduite en dialogue étroit avec les interlocuteurs concernés.

La mission de terrain (recherches et collectes de données) se déroulera en deux parties : d'une part à Kinshasa et Brazzaville et d'autre part à Bujumbura et Kigali.

Les missions seront organisées avec la chef de projet, en lien avec les coordonateurs pays et la responsable du projet au siège du Gret. Un programme d'entretiens individuels sera établi peu avant la mission. Il sera demandé à l'évaluateur (ou aux évaluateurs) de préparer un guide d'entretiens par volets.

L'évaluateur (ou les évaluateurs) aura (auront) un entretien préalable à sa mission avec la responsable du projet au siège du Gret et la direction scientifique, tant pour mettre au point la méthodologie que pour recueillir des éléments d'informations sur la conception et le déroulement du projet.

4. Aspects pratiques et opérationnels

4.1 Lieux, durée et dates de réalisation de l'évaluation

L'évaluation se déroulera dans les capitales, car l'essentiel des activités à été mené en capitale.

La durée de cette évaluation est estimée à 14 jours de mission sur place et de 8 jours de travail pour la préparation, la rédaction et le débriefing final.

L'évaluation devra avoir lieu, pour des raisons contractuelles et logistiques, entre le 15 septembre et le 15 octobre 2009.

4.2 Organisation de la mission d'évaluation

Cette mission est organisée par le siège du Gret qui est responsable de la qualité de la préparation et du déroulement de la mission. Le chef de projet sur place et l'équipe-projet facilitent l'organisation du travail sur le terrain, en préparant en particulier un planning de rendez-vous à la demande de l'évaluateur et en mettant les moyens nécessaires à disposition.

4.3 Offre de service par l'évaluateur (ou les évaluateurs)

L'évaluateur (ou les évaluateurs) doit (doivent) avoir une expérience dans ce type d'évaluation et devra (devront) joindre à l'offre de service un CV.

L'offre de service doit comporter :

- Une offre technique qui montre la compréhension des présents termes de références et des enjeux de cette évaluation ainsi que la méthodologie proposée pour sa mise en œuvre.
- Une offre financière qui fait apparaître le tarif journalier des honoraires hors taxes ainsi que ses frais de séjour (per diem). Les frais relatifs aux déplacements internationaux (billets d'avion) sont pris en charge par le Gret.

L'enveloppe disponible pour cette évaluation s'élève à 10 000€.

4.4 Résultats attendus

Une réunion de préparation au siège du Gret à Nogent sur Marne

Une mission à Kinshasa, Brazzaville, Kigali et Bujumbura de 13 jours au minimum

Une réunion de cadrage au bureau régional du projet à Kinshasa avec la chef de projet.

Une réunion de restitution, avec les partenaires du projet et un panel de représentants de la profession.

Une réunion de restitution orale au retour de mission au siège du Gret à Nogent sur Marne

Une version provisoire du rapport d'évaluation 15 jours après le retour de terrain, envoyée par mail au siège du Gret

Une version finale du rapport, qui inclue les remarques du Gret et du partenaire du projet, deux semaines après leur formulation, envoyée en format électronique.

4.5 Procédure

L'offre de service est à adresser par email avant le 31 août 18h à :

Florence Minery-Lemoine (responsable du Programme Médias) lemoine-minery@gret.org