

TERMES DE REFERENCE – EVALUATION EXTERNE FINALE

PROJET « Pérennisation de Radio Al-Salam »

Entité : La Guilde

Convention n° : CIQ 1037

Période du projet : 14/12/2021 – 13/12/2024

Budget prévisionnel du projet : 831 681 EUR, dont 736 695 EUR de coûts directs

Date estimée de début de l'évaluation : Septembre 2024

Date estimée de fin de l'évaluation : Décembre 2024

Lieu de l'évaluation : Erbil, Irak

I. L'action à évaluer et les acteurs et actrices impliqués

1.1 La Guilde en quelques mots

1.1.1. Soutenir les initiatives de solidarité internationale et encourager les aventures lointaines

Créée en 1967, La Guilde déploie 4 grands axes d'intervention :

- 1) Un pôle « Programmes » au travers duquel La Guilde met en œuvre ses propres projets en Irak, au Liban, en Syrie, en République Démocratique du Congo ou encore au Cameroun, en priorité sur les thématiques de la culture, du patrimoine, de l'environnement, ou encore des médias (comme c'est le cas pour ce projet).
- 2) Un pôle « Microprojets », conçu pour accompagner, financer, et valoriser les microprojets portés par les petites et moyennes associations en France et dans les pays partenaires. Le pôle regroupe plusieurs programmes : la Plateforme Territorialisée pour les Microprojets (PTMP) et depuis 2019 une expertise spécifique « sport et développement ».
- 3) Un pôle « Volontariat » qui, depuis plus de 50 ans, accompagne les structures d'accueil et les Volontaires de Solidarité Internationale (VSI). En outre, La Guilde accompagne le volontariat en service civique depuis sa création en 2010. La Guilde est la première organisation française d'envoi de volontaires avec plus de 500 VSI et plus de 250 volontaires en service civique gérés par le dispositif tous les ans.
- 4) Un pôle « Aventure », socle historique de l'association, qui encourage, soutien et met en lumière les aventuriers et leurs exploits grâce (entre autres) aux « Bourses de l'aventure », aux « cafés de l'aventure », à des festivals tels que « Les écrans de la mer » ou « Les écrans de l'aventure », etc.

1.1.2. Budget global et part relative au domaine d'intervention concerné

En 2023, le budget global de la Guilde est de 8,3 millions d'euros environ. Le programme de Pérennisation de Radio Al-Salam représente environ 3,34 % de ce budget global avec un budget annuel d'environ 277 000 mille euros.

1.1.3. Pratiques d'évaluation de façon générale

Plusieurs évaluations externes sont en cours sur les programmes de La Guilde suivants :

- Le pôle Volontariat a débuté en septembre 2023 une étude pour « Évaluer les effets et l'impact du volontariat international dans les structures d'accueil ».
- L'évaluation finale des programmes « Sport et Développement » est en voie d'achèvement : « Comment le sport peut-il contribuer au développement ? Conditions et impacts de l'approche « sport et développement » à travers les programmes mis en œuvre par La Guilde ».

1.2. Descriptif de l'action à évaluer

1.2.1. Radio Al-Salam, la voix de tous

Radio Al-Salam a été créée en mars 2015 à Erbil au Kurdistan irakien, dans un contexte de guerre civile et de déplacements massifs de population dus à la conquête territoriale de l'organisation dite de l'Etat islamique. Cette radio locale, indépendante et intercommunautaire, qui diffuse en arabe et kurde 7j/7 et 24h/24, cherche à favoriser le dialogue et la réconciliation au travers de la diffusion de programmes de qualité sur l'actualité politique, humanitaire, culturelle, et sur des thématiques très peu abordées dans les médias irakiens telles que le changement climatique ou l'autonomisation des femmes. Depuis sa création, la mission de Radio Al-Salam est de porter la voix des sans voix : populations réfugiées, déplacées et, pour certaines aujourd'hui, retournées, et les minorités (chrétienne, yézidie, kurde).

L'équipe de Radio Al-Salam est composée de cinq journalistes et une responsable des réseaux sociaux. Un comité de direction a été constitué et est composé de la directrice française de la radio, du directeur adjoint et de la rédactrice en chef (tous deux irakiens), qui se partagent les responsabilités. Le directeur adjoint assiste la directrice dans la gestion quotidienne et sur une partie des tâches administratives et financières, il coordonne avec les journalistes, aide à la préparation et mise en œuvre des décisions stratégiques. La rédactrice en chef planifie et gère les opérations journalières en coordination avec les journalistes, coordonne les publications éditoriales, coordonne avec le groupe de pigistes, et contrôle le calendrier des différentes échéances.

Dans un contexte politique, sécuritaire et économique instable et dans un pays où la liberté de la presse ne cesse de régresser, Radio Al-Salam continue d'avoir besoin d'appui pour maintenir et pérenniser ses activités dans son environnement local irakien, renforcer les capacités de ses journalistes, diversifier ses contenus, améliorer sa qualité éditoriale.

C'est dans ce cadre que l'Agence française de développement (AFD) a accordé en 2021 son soutien au programme de Pérennisation de Radio Al-Salam, qui a débuté le 14 décembre 2021 et doit se clôturer le 13 décembre 2024.

Ce programme de pérennisation de la radio a pour objectif d'en renforcer l'organisation juridique et administrative afin de l'ancrer davantage localement, de renforcer également les compétences des journalistes à travers des formations techniques et thématiques, à produire des contenus innovants pour toujours en améliorant la qualité éditoriale.

1.2.2. Rappel du contexte d'intervention

Migrations et déplacements : Depuis la libération de Mossoul en 2017, le nombre de personnes déplacées dans le pays (qui avait alors dépassé le chiffre de 5 millions) a fortement diminué. Toutefois, alors que les autorités irakiennes prennent des mesures fortes pour inciter les populations déplacées à retourner dans leur région d'origine, les conditions économiques et sécuritaires (accès à l'eau et l'électricité, opportunités d'emploi, etc...) d'un retour serein et durable ne sont souvent pas réunies. Ainsi, d'après l'Office International des Migrations (OIM), en décembre 2023, alors que 4,86 millions de personnes sont retournées dans leur région d'origine, il reste environ 1,12 million de personnes déplacées en Irak, dont près de 936 000 vivent dans les gouvernorats du nord de Ninive, Duhok, Erbil, Kirkouk et Sulaymaniyah. Près de 25% des habitants qui ont fui le gouvernorat de Ninive suite à son occupation par l'Etat islamique ne sont pas, à ce jour, retournés dans leur ville ou village d'origine. Par ailleurs, plus de 270 000 réfugiés syriens vivent toujours en Irak, dont 87% au Kurdistan irakien. Plus de 80 000 de ces réfugiés syriens résident dans des camps de réfugiés (UNHCR).

Contexte économique : L'Irak souffre d'une situation économique très dégradée, causée par la faiblesse du secteur privé, la récente dévaluation de la monnaie irakienne, la suppression de la plupart des subventions aux secteurs industriel et agricole et l'énorme dépendance aux importations, qui entraînent un chômage élevé et la pauvreté. En 2022, 25% de la population irakienne vit en dessous du seuil de pauvreté national. Selon les estimations de l'Organisation internationale du travail, le taux de chômage atteint 15,5% en Irak en 2022 et est particulièrement élevé chez les femmes (28,5% contre 13,4% chez les hommes) et les jeunes (34,6% de la population active âgée de 15 à 24 ans).

Liberté et indépendance de la presse : Le classement de la liberté de la presse, établi par Reporters sans frontières, place l'Irak en 169^{ème} position en 2024 parmi 180 pays étudiés. Le pays est en constante régression depuis plus d'une décennie. Un rapide tour d'horizons des principaux médias existants témoigne de l'absolue prépondérance, dans le paysage de l'information, de médias liés à un parti ou à une personnalité politique, ou parfois à une religion ou une communauté. Cette détérioration de la liberté de la presse renforce l'importance de la mission de Radio Al-Salam au service d'un journalisme indépendant, pluricommunautaire et multilingue.

Coexistence et droits des minorités : Les minorités, y compris les populations chrétiennes et yézidiennes, ont payé un énorme tribut lors de l'occupation par l'Etat islamique du district de Ninive. Plus de 4 000 Yézidis ont été tués par l'Etat islamique, tandis que des milliers d'autres ont été enlevés ou kidnappés. Ces traumatismes ont poussé nombre d'entre eux à se réfugier à l'étranger. Ceux qui sont restés sont encore confrontés au défi de rétablir la confiance avec les autres communautés. L'Irak a une histoire de coexistence entre les communautés sunnite, chiite, chrétienne, yézidienne et juive. A ce jour, cette réalité est en grand danger. Il y a moins de 1000 Juifs irakiens encore installés dans le pays, contre une population estimée à 150 000 il y a soixante-quinze ans. Pendant ce temps, l'ambassade des États-Unis à Bagdad estime que la population chrétienne globale vivant en Irak a diminué d'au moins 50 %, et peut-être jusqu'à 90 %, depuis la chute de Saddam Hussein. Quant à la communauté yézidienne irakienne, près d'un tiers d'entre eux ont déménagé en Allemagne au cours de la décennie passée. Les décisions prises par l'Etat irakien, telles que l'interdiction de la vente et de l'importation d'alcool votée en février 2023, sont un nouveau coup porté aux droits, à la situation économique et à l'acceptation de la différence religieuse des minorités.

1.2.3 Principaux résultats visés par le projet

Le projet a pour objectif global d'assurer la pérennisation de Radio Al-Salam comme outil de dialogue et de paix dans la région. Il entend répondre aux objectifs spécifiques suivants :

OBJECTIF SPECIFIQUE 1 :

OS1 : Renforcer l'organisation juridique et administrative de la radio et les compétences de ses journalistes

Enjeux : dans un contexte de grande instabilité, consolider la structure de la radio, son ancrage local, et les compétences de ses acteurs

R1-OS1 : Radio Al Salam est une structure bien ancrée au niveau local, indépendante et dotée d'outils de gouvernance

R2-OS1 : Les compétences des journalistes sont renforcées à la fois techniquement et dans la compréhension et le traitement de thématiques clés

Principaux indicateurs de suivi des activités, chiffrés et les cibles visées :

- Un rédacteur en chef et un secrétaire administratif recrutés
- 10k euros de recettes générées à la fin de chaque année
- 6 formations dispensées et douze journalistes en ont bénéficié

Principaux indicateurs de résultats attendus (1 à 2) et leur chronologie :

IR1-OS1 :

1. Un comité consultatif est créé et se réunit au moins une fois par an (à partir de la troisième année).
2. Croissance des activités génératrices de revenu qui participent de la pérennisation de la radio

IR2-OS1 :

1. Programmation annuelle et ligne éditoriale structurées
2. Les journalistes ont amélioré leurs connaissances et sont sensibilisés à ces thématiques

OBJECTIF SPECIFIQUE 2 :

OS2 : Produire des contenus innovants et améliorer la qualité éditoriale du média

Enjeux : contexte irakien, avec de faibles compétences dans le domaine du journalisme et peu d'organismes et institutions dédiées au sujet. L'utilisation des nouveaux outils du numérique continuent de bouleverser l'accès à l'information, notamment auprès des plus jeunes, et doit par conséquent être accrue et développée.

R1-OS2 : Les journalistes bénéficient d'un coaching en vue de la production et diffusion de contenus innovants sur l'environnement, le genre et la jeunesse

R2-OS2 : Les outils de diffusion de la radio sont amplifiés et permettent de sensibiliser plus largement les auditeurs, en Irak et dans la région

Principaux indicateurs de suivi des activités, chiffrés et les cibles visées :

- 24 reportages sur les thématiques innovantes diffusés, autant de podcasts diffusés et promus et 72h de coaching données aux journalistes
- 50% de croissance du nombre d'auditeurs

Principaux indicateurs de résultats attendus (1 à 2) et leur chronologie :

IR1-OS2 :

1. Maintien de l'activité de la radio, amélioration de la qualité de la production en général et création de contenus sur les thématiques spécifiques
2. Croissance de l'audience et sensibilisation des populations et des autorités locales irakiennes à ces thématiques

IR2-OS2 :

1. Nombre de podcasts diffusés, promus et téléchargés à travers les outils numériques
2. Stratégie et positionnement de la radio comme média éducatif et pédagogique renforcé auprès des familles, des jeunes et des femmes.

II. L'évaluation

2.1. Justification de l'évaluation

Cette évaluation répond aux exigences de redevabilité de l'AFD, principal bailleur du programme de Pérennisation de Radio Al-Salam, et a été prévue dès la conception de celui-ci. Au-delà de son caractère obligatoire, cette évaluation est souhaitée par l'ensemble des parties prenantes.

Objectif principal de l'évaluation :

Évaluer l'efficacité et la pertinence du projet "Pérennisation de Radio Al-Salam" dans le renforcement de la radio comme outil de dialogue intercommunautaire et de diffusion d'information indépendante dans le nord de l'Irak, tout en identifiant les leçons apprises et les recommandations pour l'avenir.

Cette évaluation finale s'inscrit dans une dynamique plurielle :

- D'apprentissage pour identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces qui caractérisent le programme
- De recommandations pour accompagner la suite du programme et son approfondissement
- De valorisation des activités menées dans le cadre du programme
- De redevabilité, auprès de l'ensemble des parties prenantes

2.2. Délimitation de l'action à évaluer

La date de fin opérationnelle du programme est prévue pour le 13 décembre 2024. L'évaluation couvrira l'ensemble des activités menées dans le cadre du programme entre décembre 2021 et août 2024, sur la base des principaux documents du projet liés à la subvention de l'AFD (NIONG et cadre logique notamment). L'évaluation se déroulera entre septembre et décembre 2024, avant la fin opérationnelle du programme.

En ce qui concerne la zone géographique couverte par le programme, les studios de Radio Al-Salam sont situés dans le quartier d'Ainkawa au nord-ouest d'Erbil, capitale du Kurdistan irakien, et elle émet sur l'ensemble des gouvernorats d'Erbil et de Dohuk, le nord-ouest du gouvernorat de Suleymaniah, dans la plaine de Ninive, jusqu'à Mossoul et dans le Sinjar.

Il est attendu de l'évaluation un travail sur le terrain du programme.

L'évaluation finale externe a pour but de :

- Fournir à La Guilde et Radio Al-Salam une analyse critique et objective du projet et des différentes activités déployées ;
- Tirer des enseignements et de proposer des recommandations d'ordre stratégique et opérationnel (notamment en termes d'objectifs, de modes opératoires et de champs d'intervention) à mettre en œuvre dans la perspective de poursuite du travail de Radio Al-Salam.

Elle entend ainsi répondre aux questions suivantes :

- En termes de pertinence :
 - Dans quelle mesure les objectifs et résultats visés par le programme répondent-ils à un besoin marqué dans le domaine de l'accès à l'information dans la région nord irakienne ?
 - Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu aux besoins d'information et de dialogue intercommunautaire dans le nord de l'Irak ?
 - L'accent mis sur le renforcement de la présence digitale de la radio est-il pertinent par rapport aux habitudes de consommation médiatique dans le nord de l'Irak, notamment des jeunes ?
- En termes d'efficacité :
 - Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints, notamment en termes de renforcement organisationnel et de production de contenus innovants ?
 - Les formations dispensées aux journalistes et les thématiques choisies pour ces formations et la production de contenus innovants ont-elles permis de répondre aux défis spécifiques du journalisme dans le nord de l'Irak ainsi qu'aux attentes des auditeurs ?
- En termes d'efficience :
 - Les ressources du projet (financières, humaines, techniques) ont-elles été utilisées de manière optimale pour atteindre les résultats ?
- En termes d'impact :
 - Les activités de formations thématiques et de renforcement des capacités ont-elles contribué de manière tangible à une amélioration de la qualité de l'information et des contenus diffusés sur Radio Al-Salam ?
 - Comment le projet a-t-il influencé les compétences et pratiques des journalistes de Radio Al-Salam ?
- En termes de durabilité :
 - Les nouvelles stratégies de diffusion et les contenus innovants produits ont-ils permis d'élargir la base d'auditeurs ? Cette base est-elle fidèle et engagée pour le futur ?
 - Les outils de gouvernance et les compétences renforcées des journalistes assurent-ils la pérennité de la radio au-delà de la durée du programme ?
 - Dans quelle mesure les résultats du projet sont-ils susceptibles de perdurer après la fin du financement ?

2.3. Méthodologie

2.3.1. Pour la mission

La Guilde est le maître d'ouvrage de cette évaluation.

La Guilde sera attentive à ce que le prestataire inscrive cette évaluation dans un esprit de dialogue associant les différentes catégories d'acteurs précisées ci-après.

Les étapes suivantes structureront l'évaluation :

Phase de préparation et de cadrage :

- Phase d'analyse du contexte et d'étude documentaire à partir des documents transmis par La Guilde
- Entretiens préalables si nécessaire pour clarifier les points éventuels
- Sur la base des TDR, des éléments de contexte, de l'étude documentaire et des entretiens, une réunion de cadrage permettra au prestataire de présenter le référentiel d'évaluation
- Rédaction d'une note de cadrage par le prestataire pour préciser les objectifs, les questionnements, la méthodologie, les outils et le calendrier de l'évaluation.

Phase d'évaluation :

Durant l'évaluation, le prestataire sera invité à :

- Approfondir son analyse du contexte et des enjeux dans lequel le programme s'inscrit puis analyser la base documentaire fournie portant sur le programme (note conceptuelle, convention, rapport intermédiaire)
- Echanger (en présentiel, à distance, par voie de questionnaires, en entretiens individuels ou en focus group) les acteurs suivants :
 - Direction et gouvernance de la Guilde : Délégué Général
 - AFD Division I-OSC
 - Experts/prestataires externes (panel à définir avec La Guilde)
 - Équipe de mise en œuvre : en France (pôle Programmes) et en Irak (Directrice de la radio et son comité de direction)
 - Bénéficiaires directs : journalistes de la radio
 - Sur le terrain du projet, un échantillon d'auditeurs de la radio

La liste des acteurs à consulter sera finalisée à l'occasion de la réunion de cadrage.

Les modalités de consultation pourront être variables (focus group, entretiens individuels, questionnaires, etc.). Les propositions argumentées du prestataire seront étudiées et éventuellement discutées avec le responsable du pôle Programmes de La Guilde et la Directrice de la radio. Si les échanges dématérialisés sont possibles, il est néanmoins souhaité que le prestataire organise des réunions en face à face autant que possible.

Phases de restitutions et rapports attendus :

- Une réunion de cadrage avec l'équipe de La Guilde, puis la rédaction d'une note de cadrage (selon les modalités indiquées ci-avant)
- Un atelier de co-construction des recommandations associant l'évaluateur, La Guilde, Radios Sans Frontières et l'équipe de Radio Al-Salam

- La rédaction et la transmission du rapport provisoire à rendre fin octobre 2024. Il est attendu une version complète incluant les constats, analyses et conclusions de l'évaluation et mettant en avant une série de recommandations. Ce rapport sera présenté et discuté lors d'une réunion avec l'équipe de La Guilde.
- La rédaction et la transmission du rapport final.
- Une restitution sera organisée en ligne avec les principales parties prenantes

2.3.2. Rôle du-de la commanditaire

La Guilde a élaboré ces termes de références avec l'appui de l'AFD.

En tenant compte des éléments ci-dessus, il est demandé aux consultant(e)s d'inclure, dans leur offre de services les aspects suivants : compréhension des TdR, note méthodologique (étapes de l'évaluation, acteurs et actrices consultés, régions visitées, réunions et restitutions, méthodologie de collecte et d'analyse d'informations, documents produits, articulation avec La Guilde), budget, calendrier, références, CV. Les consultant(e)s proposeront également, dans leur offre de service, la répartition du nombre de jours de travail aux différentes phases de l'évaluation. Si une équipe de consultant(e)s est proposée, ils/elles indiqueront leurs expériences de collaboration préalables, comment les consultant(e)s se coordonneront pour l'évaluation, et mettront en avant leur complémentarité au regard du travail demandé.

2.4. Moyens

2.4.1. Humains : expertise recherchée

Pour mener à bien cette évaluation, La Guilde souhaite faire appel à un consultant local ayant les compétences suivantes :

- Bonne connaissance du contexte irakien ;
- Expertise avérée dans la conduite d'évaluation ;
- Connaissance dans le domaine des médias ;
- Expérience et sensibilité sur les questions d'inclusion ;
- Qualité d'analyse, rédactionnelle et de présentation orale ;
- Bonne maîtrise à l'écrit et à l'oral de l'anglais et de l'arabe.

2.4.2. Financiers

Le montant maximum du budget de l'évaluation est de 12 000€ TTC. Ce budget comprend les honoraires du prestataire, les frais de transport de repas et d'hébergement éventuels, les frais de communication, et de secrétariat, les imprévus éventuels (maximum 5% des coûts directs).

Il est demandé aux prestataires de faire dans leur offre une proposition budgétaire détaillée TTC, en tenant compte de ces éléments.

Modalités de versement

Dans le cadre d'une convention entre la Guilde et le prestataire, les règlements seront effectués au prestataire selon les tranches suivantes :

- 70% à la signature du contrat
- 30% à la remise et validation du rapport finale et de la synthèse

2.5. Calendrier de réalisation de l'évaluation (à valider en réunion de cadrage)

Objet	Période
Appel à Manifestation d'intention	31 juillet au 30 septembre 2024
Date limite de retour des offres	30 septembre 2024
Sélection du prestataire	Début octobre 2024
Contractualisation	Début octobre 2024
Réunion de cadrage	Début octobre 2024
Début de l'évaluation	Mi-octobre 2024
Rédaction du rapport provisoire	Fin novembre 2024
Rédaction du rapport final	Mi-décembre 2024
Transmission du rapport final	Fin décembre 2024

Liste des documents qui seront remis aux consultants au démarrage de la mission :

- NIONG du projet de Pérennisation de Radio Al-Salam
- Annexes de la NIONG
- Convention de financement La Guilde x AFD pour le projet de Pérennisation de Radio Al-Salam
- Rapport intermédiaire à l'AFD sur le projet de Pérennisation Radio Al-Salam

Liste des documents attendus des consultants en réponse à cet appel d'offres :

- Offre technique et financière
- CV

Merci aux consultants d'envoyer ces documents à radioalsalam@gmail.com, et emma.lossouarn@la-guilde.org en copie.

Clôture de l'appel d'offres : lundi 30 septembre 2024 à 12h, heure française.