

Titre du projet	MOMKIN Jeunesse et créativité pour la paix et la prévention des conflits violents au Maghreb / KIYADA Jeunes leaders bâtisseurs de paix
Couverture géographique	Tunisie
Durée du projet	Du 01/01/2023 au 30/11/2025 Du 14/02/2025 au 14/05/2026
Budget du projet	MOMKIN 899 859,00 € KIYADA 347 889,00 €
Responsable de la gestion de l'évaluation	Óscar Cejudo Corbalán (coordinateur du projet)

Évaluation 2025-2026

MOMKIN/KIYADA : Les jeunes leaders de la consolidation de la paix à travers la culture, en Tunisie

Contenu des termes de référence :

1. Contexte, justification et objectif de la mission
2. Portée de la mission
3. Critères et questions d'évaluation
4. Approche méthodologique qui guidera la mission
5. Sources d'information disponibles pour la mission et orientations méthodologiques
6. Déroulement de la mission : calendrier, soutien logistique et budget
7. Profil de l'équipe de mission (qualifications et compétences requises)
8. Gestion du processus de mission
9. Produits attendus
10. Processus de sélection de la personne ou de l'équipe chargée de la mission et attentes relatives à la proposition

1. Contexte, justification et objectif de la mission

Les présents termes de référence reprennent les décisions prises lors de la conception de l'évaluation des projets MOMKIN/KIYADA, tous deux axés sur la jeunesse et la créativité pour la paix et la prévention des conflits violents au Maghreb, et constituent le principal document de référence pour l'équipe d'évaluation chargée de mener cette évaluation. Dans ce cas, l'objectif est d'aller au-delà d'une évaluation classique pour se concentrer sur une mission qui consistera principalement à élaborer un document d'apprentissage comprenant une partie analyse des leçons apprises, une feuille de route/des recommandations et une proposition d'intervention future qui nous permettra d'assurer la continuité de ces projets. Cette proposition de projet s'appuiera sur les enseignements tirés, les réussites et les points faibles, et pourra proposer d'élargir les zones d'intervention (doubler l'intervention à l'un plus grande échelle), d'approfondir

l'intervention dans les zones déjà identifiées (approfondir et consolider l'approche) et/ou de changer de perspective pour atteindre les mêmes objectifs.

Cette mission est promue et sera gérée par l'Institut Novact de Nonviolence (NOVACT), une organisation qui encourage les actions internationales de consolidation de la paix dans les contextes de conflit, en soutenant les mouvements nonviolents qui œuvrent pour le changement et la transformation sociale, et en développant des interventions nonviolentes pour protéger les communautés vulnérables dans les situations de conflit.

Créé grâce à l'effort collectif de personnes actives dans la société civile, NOVACT aspire à une société fondée sur la sécurité humaine et la nonviolence, exempte de conflits armés et de violence sous toutes ses formes. Considérant la nonviolence comme une stratégie de transformation, NOVACT cherche à contribuer à un monde pacifique, juste et digne.

Au moment de la rédaction du projet, la Tunisie était déjà plongée dans une profonde crise politique, économique et sociale. Ce contexte de vulnérabilité favorise souvent l'augmentation des tensions et des conflits, qui peuvent dégénérer en violence tant dans la sphère publique que privée. Les espaces politiques de dialogue ou de concertation avec la population ont considérablement diminué ces dernières années, ce qui a provoqué un sentiment croissant d'exclusion et de frustration, en particulier chez les jeunes. La détérioration de la situation économique a exacerbé les inégalités préexistantes, ce qui affecte de manière disproportionnée les populations les plus vulnérables et multiplie ainsi les environnements propices à l'émergence de conflits et de violences (à commencer par les discours de haine, la désinformation et les sentiments nationalistes exclusifs). **Les jeunes, qui représentent près de 25 % de la population, sont l'un des groupes les plus touchés, souffrant d'un manque de perspectives, de dignité et d'espaces d'expression.** Les jeunes femmes subissent une discrimination supplémentaire en raison de la culture patriarcale, ce qui les marginalise encore davantage dans les sphères sociale, économique et politique. Dans ce contexte, les taux de participation à l'éducation et au marché du travail diminuent, et les jeunes se sentent exclus. Tous ces phénomènes s'alimentent et se renforcent mutuellement, laissant aux jeunes un espace politique de plus en plus réduit, consolidant une participation marginale à la construction de leur avenir et de celui de leurs communautés.

Ces multiples carences nuisent à la capacité des jeunes à identifier leurs besoins et à exprimer leurs opinions ou leurs revendications, ce qui peut les conduire à rechercher d'autres formes d'expression, parfois violentes, avec des répercussions directes sur la cohésion sociale.

Pour toutes ces raisons, et afin de promouvoir la cohésion sociale, le programme MOMKIN et sa continuité dans le projet KIYADA prévoient de renforcer les espaces publics dédiés à la jeunesse, souvent limités dans leur potentiel par le manque de ressources inclusives. Souvent sous-utilisées, ces structures ne répondent généralement pas pleinement aux besoins des jeunes, en particulier des femmes et des habitants des zones rurales.

Il est décidé de lancer la mission de production du document d'apprentissage à ce moment précis, car cela coïncide avec la fin de la mise en œuvre du programme MOMKIN (qui a notamment jeté les bases des clubs de paix autogérés par les jeunes, en renforçant l'environnement, les compétences et l'accompagnement des autorités publiques) et le début de la deuxième partie de la mise en œuvre du projet KIYADA (suite directe du programme) qui consolide le rôle de ces clubs en tant qu'agents de

prévention des conflits. Ce moment est important, car nous permet de disposer de suffisamment de données et de recul pour évaluer une partie de l'initiative et préparer sa poursuite éventuelle avec nos partenaires et bénéficiaires. Il est important de noter que la mission se concentrera sur la Tunisie (bien que le programme ait également été mis en œuvre dans les camps de réfugiés sahraouis de Tindouf) afin d'être cohérente avec l'évaluation du projet KIYADA, qui n'est développé qu'en Tunisie. Cependant, étant donné que nous espérons disposer d'un document pouvant accompagner de futures interventions, il est important que l'équipe d'évaluation ne se concentre pas uniquement sur les zones d'intervention de ces projets (institutions publiques ou gouvernorats). Il convient d'intégrer les initiatives ou les partenariats potentiels provenant d'autres domaines (ces données pourraient émerger du processus d'évaluation, des connaissances personnelles de l'équipe de mise en œuvre/d'évaluation ou des bénéficiaires, ou d'autres projets de NOVACT (partenaires que nous avons dans d'autres régions), afin de mieux connaître l'environnement et de renforcer les pratiques de coordination/collaboration.

Une partie du programme MOKIN (correspondant à celle financée par l'AECID) a déjà été évaluée au début de l'année 2025. Le rapport qui en résulte nous servira de base pour l'évaluation actuelle, mais nous permettra également de nous concentrer sur les points qui n'ont pas pu être évalués pour différentes raisons (priorisation, calendrier de mise en œuvre, etc.). D'autre part, les activités de capitalisation menées par les différents partenaires au cours des projets pourront également contribuer au processus d'évaluation.

Dans ce cadre, les deux projets faisant l'objet de la mission sont détaillés ci-dessous :

- Le programme MOKIN, financé par l'ACCD et cofinancé par l'AECID :

MOKIN, « c'est possible », vise à contribuer à la prévention des conflits violents (PCV) au Maghreb en renforçant le rôle des jeunes en tant qu'acteurs de la construction d'une paix positive ; en facilitant leur action dans l'adoption de politiques publiques inclusives et la mise en œuvre d'initiatives axées sur la promotion de la résilience communautaire, de la non-violence et de la cohésion sociale aux niveaux local, régional et international.

Le programme s'articule en deux phases. La première vise à faciliter la création d'environnements propices à l'émergence de jeunes leaders communautaires agents de la construction de la paix. Pour ce faire, MOKIN entend promouvoir le rôle des établissements publics destinés à la jeunesse en tant que centres d'action communautaire ; en intervenant dans tous les types d'équipements pour la jeunesse existants — y compris les Centres de défense et d'intégration sociale (CDIS), qui accueillent des populations à haut risque d'exclusion sociale — dans 7 municipalités du Kef, de Siliana et du Grand Tunis, ainsi que dans les wilayas d'Auserd et de Boujdour des camps de réfugiés sahraouis. La seconde phase sera axée sur le renforcement du leadership des jeunes dans la PCV à travers l'accompagnement des jeunes autonomisés lors de la première phase dans la mise en œuvre d'initiatives politiques, sociales, culturelles et numériques à plusieurs niveaux (national, régional et international) afin de construire des sociétés plus résilientes, inclusives et cohésives.

En définitive, MOKIN va plus loin dans le travail réalisé jusqu'à présent par NOVACT en Tunisie, passant de la sensibilisation à l'activation des jeunes femmes afin qu'elles deviennent des leaders sociaux et politiques pour la prévention des conflits violents au niveau micro (leurs centres), local (dans leurs communautés), national et international.

- Sa continuité avec le projet KIYADA :

Le projet KIYADA, jeunes leaders bâtisseurs de paix, leadership en arabe, a été créé pour consolider le rôle et le travail mené par les jeunes Tunisiens en matière de prévention des conflits violents (PCV), contribuant ainsi à la cohésion sociale et à la construction d'une paix positive dans un contexte propice à l'augmentation des conflits violents. D'une durée de 15 mois, il se compose de trois parties : consolider le rôle des clubs civiques (CC) en tant qu'espaces de promotion de la jeunesse dans la construction de la paix ; sensibiliser les communautés au pouvoir de l'action collective dans la transformation des conflits et promouvoir la reconnaissance institutionnelle et citoyenne du rôle de la jeunesse dans la PCV.

En ce qui concerne le programme MOMKIN, toutes les activités initialement proposées ont été mises en œuvre malgré les nombreux obstacles constants, en s'efforçant toujours d'adapter les activités à la réalité du contexte d'intervention tout en conservant les résultats souhaités et l'EGyBDH. Bien que la situation dans la région reste très instable (à tous les niveaux – international, régional et national), le moment est venu de procéder à une évaluation de l'intervention, du processus suivi, des résultats obtenus et de l'impact de certains éléments, afin de mettre en lumière les interventions potentielles dans un avenir proche. D'une part, les acteurs et actrices impliqués dans le projet ont l'intervention très présente à l'esprit, car ils poursuivent la mise en œuvre du projet KIYADA et peuvent contribuer par leur expérience à une évaluation approfondie du projet. D'autre part, les activités visant clairement à analyser le contexte et à renforcer les capacités des groupes clés dans la promotion de la cohésion sociale ont pris fin il y a suffisamment longtemps pour que l'on puisse commencer à apprécier les impacts de ces interventions.

En ce qui concerne les **objectifs** concrets de cette mission, sept d'entre eux ont été identifiés, qui nous permettront de disposer d'une proposition de projet futur concrète et adaptée aux enseignements tirés de ces interventions :

- Mettre en évidence les points forts et les points faibles des projets, les raisons et les stratégies pour améliorer/corriger les actions, dans une approche genre et fondée sur les droits humains.
- Comprendre les facteurs qui favorisent et freinent la mobilisation des jeunes, ainsi que leur capacité d'autonomie pour garantir la durabilité des actions entreprises,
- Anticiper les opportunités et les menaces pour ce type de projet, ses objectifs, dans le contexte particulier de la Tunisie,
- Identifier les besoins des différentes parties prenantes qui ne sont pas couverts par le projet, mais qui seraient directement liés aux objectifs fixés,
- Cartographier les partenariats, les centres de jeunesse (et leurs réseaux potentiels), dans lesquels il est possible de travailler de manière coresponsable et de renforcer les partenariats entre la société civile et les institutions,
- À partir des enseignements tirés, proposer une feuille de route pour les actions futures en soulignant les priorités stratégiques ou opérationnelles de travail, et
- Proposer une intervention à court, moyen et long terme qui intègre les résultats de l'évaluation.

Les utilisatrices du document final peuvent être multiples.

- L'association NOVACT et ses partenaires directs et indirects dans la mise en œuvre, qui souhaitent poursuivre de manière pertinente les actions menées jusqu'à présent,
- Les bénéficiaires qui peuvent l'utiliser comme feuille de route, mais aussi comme document pour la recherche d'autres partenariats complémentaires,
- Les institutions publiques qui peuvent mieux s'approprier les résultats et valoriser les collaborations avec la société civile,
- D'autres associations qui agissent avec les mêmes objectifs et qui peuvent trouver des complémentarités avec ces actions ou baser leurs interventions sur les propositions qui en résultent,
- Aux agences et organismes financeurs,
- L'ensemble de la société, l'entourage des jeunes, les communautés, afin de favoriser la transparence de nos initiatives et de renforcer la confiance.

Une matrice regroupant les différents acteurs, en fonction de leur niveau de participation et d'engagement, peut être élaborée afin de faciliter l'analyse des différentes parties prenantes et de leurs intérêts dans les résultats de cette évaluation.

Ainsi, les résultats, conclusions et recommandations de la mission seront utiles principalement à trois niveaux : i) ils serviront de document pratique pour les responsables et les détenteurs d'obligations au niveau local (Tunisie) et international afin d'utiliser les enseignements tirés dans la conception et la mise en œuvre d'actions futures ; ii) ils informeront les responsables et les détenteurs d'obligations aux niveaux national et international afin d'influencer la prise de décision dans les cadres d'intervention en matière de défense des droits humains et de promotion de l'égalité des sexes (ce qui inclut la définition de priorités de financement alignées sur les besoins et les recommandations mis en évidence) ; et iii) sensibiliseront les titulaires de droits, de responsabilités et d'obligations aux niveaux local et international aux outils, initiatives, structures et réseaux existants qui contribuent à renforcer le respect des droits humains et l'égalité des sexes en Tunisie.

2. Portée de la mission

Sur la base des antécédents et des objectifs présentés, une mission est proposée, qui repose sur un processus d'évaluation qui se déroulera dans les mois suivant la fin de la mise en œuvre du programme MOMKIN, et parallèlement à la mise en œuvre de la seconde moitié du projet KIYADA (il reste 6 mois). Elle durera cinq mois, de décembre 2025 à avril 2026, et se concentrera sur la zone d'intervention en Tunisie, où se déroulent la plupart des activités du programme MOMKIN et la totalité des activités du projet KIYADA. Il semble également indispensable que la mission ne se concentre pas uniquement sur les zones d'intervention, mais qu'elle comprenne également un diagnostic d'autres espaces/réseaux/alliés/outils/initiatives qui pourraient être complétés, reproduits ou intégrés.

En ce qui concerne le type d'évaluation, la priorité est donnée à une évaluation finale externe pour le programme MOMKIN (qui correspond à une évaluation intermédiaire pour KIYADA), car elle est considérée comme plus indépendante et crédible qu'une évaluation interne et parce qu'elle permet d'avoir une perspective externe sur les actions menées.

Le processus d'évaluation ne pourra pas couvrir l'ensemble du programme et du projet, compte tenu des multiples activités, de la durée d'exécution et du moment de l'évaluation. Stratégiquement, il semble plus intéressant de se concentrer sur les résultats et l'impact du projet (en considérant comme essentiels les processus permettant d'y parvenir) afin de pouvoir disposer d'une analyse concrète des réalisations et des points faibles de notre action en Tunisie. L'évaluation externe devra s'appuyer sur une méthodologie participative, notamment parce que nous souhaitons analyser l'opinion des bénéficiaires et des principales parties prenantes et intéressées par le projet, leurs besoins et leur volonté de poursuivre. En outre, la méthodologie participative permettra à chacun de s'approprier les résultats de l'évaluation et favorisera la coresponsabilité de la durabilité des interventions.

Plus précisément, **l'évaluation se concentrera sur l'analyse du leadership des jeunes dans la construction de la paix et la prévention des conflits violents, en mettant en évidence ce qui a fonctionné dans les actions prévues (et grâce à quoi) et ce qui n'a pas pu être réalisé comme prévu (et pourquoi)**, sur la base d'une analyse précise du contexte d'intervention, des commentaires des bénéficiaires et des parties prenantes, et les résultats qualitatifs et quantitatifs des différents projets. Bien qu'il puisse être difficile et trop tôt pour observer les changements provoqués par l'intervention dans son ensemble, une attention particulière sera accordée et les impacts obtenus seront évalués sur la base de certains éléments du projet qui ont été achevés depuis longtemps, lorsque cela sera possible.

En conclusion, la typologie de l'évaluation est définie comme suit :

- évaluation finale / intermédiaire
- participative
- externe
- des résultats et de l'impact

Enfin, il est important de définir la portée thématique concrète de la mission, ce qui conduit à la diviser en cinq thèmes transversaux considérés comme prioritaires parmi toutes les possibilités offertes par MOKIN/KIYADA. Il s'agit des thèmes suivants :

1. **Prévention des conflits violents** (basée sur les droits humains, l'égalité des sexes et la justice climatique). Étant donné qu'il s'agit de l'objectif spécifique du projet et de son objectif transversal ultime, il est identifié comme une priorité. Nous partons du principe que MOKIN/KIYADA a abordé ce thème de manière indirecte à travers l'art et la culture en Tunisie, dans un contexte marqué par de nombreuses frustrations de la part des communautés, par la réduction de l'espace civique et par la rupture du dialogue avec de nombreuses institutions publiques (compte tenu de la situation sociopolitique de recul démocratique dans le pays). Il sera essentiel dans cette évaluation de déterminer quelles actions ont eu le meilleur impact sur la consolidation de la paix dans le cadre d'un EGyBDH, ou d'évaluer ce qui a manqué pour obtenir des résultats plus durables ou tangibles.
2. **Le leadership des jeunes et leur capacité à s'approprier des espaces, des thèmes et des méthodologies.** Nous souhaitons continuer à travailler

avec les jeunes, car nous considérons que cela est tout à fait pertinent dans l'objectif de transformer profondément les sociétés, afin que la non-violence et les droits humains soient les fondements de la construction d'une paix positive. Cependant, nous comprenons que les jeunes sont hétérogènes et que chaque groupe/communauté a des défis et des intérêts différents. Il sera essentiel dans cette évaluation de comprendre quelles sont les leçons apprises qui nous permettent de combiner la nécessité d'une approche « au cas par cas » avec la volonté d'avoir des feuilles de route « globales/locales » et des expériences pratiques qui peuvent être reproduites et partagées.

3. **L'art, la culture et les outils alternatifs, ainsi que leur capacité d'attraction et de diffusion.** Il s'agit d'évaluer si l'utilisation de ces outils a eu un impact sur la capacité de mobilisation et de diffusion des valeurs de paix, de non-violence, de droits humains et d'égalité des genres. Cela permettra également de mettre en évidence concrètement quels types d'outils ont été les plus efficaces, et pour quel type de public.
4. **L'utilisation d'outils et de dispositifs numériques.** Novact encourage généralement l'utilisation d'outils hybrides afin de diversifier les sources de diffusion et de permettre d'atteindre des publics ou des personnes potentiellement exclus des espaces physiques. Cependant, compte tenu des défis techniques et des capacités, il serait pertinent d'évaluer la pertinence de continuer à miser sur la promotion de ces outils, ou non, et de quelle manière.
5. **Établissement de partenariats solides.** Cela concerne tous les aspects, compte tenu de la diversité des acteurs et actrices qui interviennent dans MOMKIN/KIYADA. Nous faisons référence aux institutions régionales et locales, aux universités, aux associations de différentes tailles, aux jeunes étudiants et aux jeunes en situation de risque d'exclusion sociale, aux associations régionales de la Méditerranée et nationales en Tunisie, etc. Il est entendu que le travail coordonné en réseau est essentiel pour une bonne défense des droits humains, c'est pourquoi la priorité est donnée à l'évaluation des défis et des succès dans ce domaine.

La section 3 présente des exemples de questions concrètes couvrant ces différents thèmes.

3. Critères et questions d'évaluation

Étant donné qu'il s'agit d'un document d'apprentissage et non d'une évaluation finale classique, les critères CAD de l'OCDE et les critères d'évaluation propres à l'ACCD serviront de critères transversaux qui nous permettront d'identifier de manière très concrète les points forts et les points faibles des projets, les opportunités, les menaces, les pistes d'amélioration et la feuille de route à suivre pour assurer la continuité des projets liés à la jeunesse, aux institutions publiques et à la prévention des conflits violents à travers des outils alternatifs.

En outre, ce choix se justifie par le fait que nous disposons déjà de l'évaluation du projet MOMKIN, financé par l'AECID et faisant partie intégrante du programme MOMKIN, dans laquelle les critères de pertinence, de cohérence et de processus ont été travaillés.

Étant donné que bon nombre des questions classiques organisées selon les critères

du CAD ont déjà été posées, il s'agira d'approfondir les points qui sont encore trop superficiels et de se concentrer sur un document pratique, prêt à être utilisé dans la prochaine formulation de projets ayant les mêmes objectifs. La méthode étant participative, cela nous garantit également que toutes les parties prenantes sont représentées dans les recommandations et les voies de continuité.

L'élaboration finale des critères et des questions se fera sur la base de la proposition de la personne ou de l'équipe d'évaluation, mais **trois critères** sont considérés comme indispensables et particulièrement pertinents au regard des objectifs et de la portée définis pour cette mission. De même, une série de questions types visant à orienter les réponses attendues de l'évaluation est incluse ci-dessous, mais cette liste n'est pas exhaustive et sera définie sur la base de la proposition de la personne ou de l'équipe chargée de l'évaluation.

- **Transformation** : évaluer si l'intervention atteint ses objectifs en matière de prévention des conflits violents, de leadership des jeunes et de promotion des droits humains. En outre, cette partie est essentielle pour notre objectif d'analyse des points forts et des points faibles. C'est pourquoi il s'agit du critère le plus développé (la liste de questions n'est pas exhaustive).

Les participants ont-ils le sentiment de disposer désormais de plus d'outils pour éviter ou transformer les désaccords, les situations de conflit ou les situations de violence ? Existe-t-il des différences fondées sur différentes identités (genre, région, âge, type de centre, profession, etc.) ? Dans quelle mesure les activités du programme ont-elles contribué à réduire les tensions ou les conflits dans les communautés où l'intervention a eu lieu ? Existe-t-il des exemples concrets de conflits qui ont été résolus ou évités grâce à l'intervention ?

Le programme a-t-il contribué à ce que les jeunes assument des rôles de leadership dans leurs communautés ou leurs espaces de participation ? Les jeunes participants se perçoivent-ils comme des agents de changement ou des modèles positifs ? Quelles compétences ou aptitudes de leadership estiment-ils avoir développées (par exemple, communication, travail d'équipe, gestion de projets, plaidoyer) ? La capacité des jeunes à organiser des initiatives collectives ou communautaires ou à mener des actions de plaidoyer auprès des pouvoirs publics ou dans leur communauté s'est-elle améliorée ? Observe-t-on des différences dans les changements observés selon le profil de l'acteur ou de l'actrice impliqué(e) ?

Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle renforcé la connaissance et la défense des droits humains parmi les participants et leurs communautés ? Les activités du programme ont-elles entraîné des changements d'attitudes ou de comportements face à la discrimination, à la haine ou à la violence sexiste, à l'injustice climatique ? Existe-t-il des exemples d'actions ou de campagnes lancées dans le cadre du programme pour promouvoir les droits humains au niveau local ou institutionnel ?

Peut-on observer des changements durables dans les communautés, les institutions ou les réseaux participants grâce à l'intervention ? Identifie-t-on des différences dans les changements observés selon le profil de l'acteur ou de l'actrice impliqué(e) ? Le projet a-t-il généré des apprentissages, des méthodologies ou des alliances qui peuvent être reproduits ou maintenus au-delà de sa durée ? Quels éléments du programme sont considérés comme les plus transformateurs et pourquoi ? Quelles résistances ou limites ont été rencontrées pour consolider les changements promus ? Quelles preuves (témoignages, pratiques, politiques locales, réseaux de jeunes actifs, etc.) montrent que l'intervention produit de réelles transformations ?

- **Participation** : comme il s'agit de projets visant à autonomiser les jeunes et leur environnement, ce critère nous permettra d'évaluer si la participation active des titulaires de droits et des groupes concernés par l'intervention, en particulier les jeunes, a été encouragée.

À quelles étapes les personnes et les groupes cibles ont-ils participé (identification des problèmes, des besoins ou des priorités ; stratégies ; conception ; mise en œuvre ; évaluation ; etc.) ? Le projet a-t-il créé des espaces efficaces de dialogue et de prise de décision partagée entre les parties prenantes ? Les méthodologies utilisées ont-elles favorisé l'implication active de tous les groupes (jeunes, femmes, communautés, institutions) et ont-elles été adaptées à leurs intérêts, à leurs langages et à leurs modes de participation ?

Au cours de la mise en œuvre, les participants ont-ils eu de réelles possibilités d'influencer le déroulement des activités ? Le projet a-t-il offert de véritables espaces leur permettant de prendre des décisions ou de proposer des idées ? Ont-ils assumé des rôles actifs ou de leadership dans les activités (facilitation, communication, mentorat, etc.) ? Existe-t-il des différences fondées sur différentes identités (genre, région, âge, type de centre, profession, etc.) ?

Existe-t-il un profil « type » de jeunes promu par le programme (genre, origine, contexte social, etc.) ? Les jeunes se sont-ils sentis écoutés, valorisés et représentés pendant la mise en œuvre du programme, quel que soit leur profil ? Quels sont les thèmes liés aux droits humains qui suscitent le plus d'intérêt et de mobilisation ?

L'environnement (familles, écoles, associations, institutions) s'est-il impliqué dans les activités ou les processus du programme ? Le projet a-t-il favorisé la collaboration entre les différents acteurs du territoire/de la communauté (société civile, administration, secteur éducatif, etc.) ? Les relations entre les organisations partenaires étaient-elles basées sur la coresponsabilité, la confiance et la transparence ? Des apprentissages ou des capacités ont-ils été générés qui renforcent la participation future des groupes impliqués ?

Existe-t-il des espaces, des structures, des alliances, des réseaux ou des groupes de jeunes créés ou soutenus par le projet qui continuent à promouvoir la participation au-delà de sa fin ? Les jeunes se sentent-ils aujourd'hui plus capables de participer à leur communauté ou de lancer de nouvelles initiatives ? Existe-t-il des différences fondées sur différentes identités (genre, région, âge, type d'établissement, profession, etc.) ?

- **Durabilité** : bien qu'il soit trop tôt pour savoir comment les bénéfices du programme se maintiendront à moyen/long terme et que nous en soyons encore à la mise en œuvre du projet KIYADA, il est intéressant, avec ce critère, de pouvoir déjà identifier ce qui peut facilement être maintenu, ce qui devrait être renforcé, et d'imaginer les voies de développement pour consolider ou approfondir ce que les projets ont commencé à mettre en place.

Quels résultats ou pratiques du projet ont le plus de chances d'être maintenus une fois que le soutien externe aura pris fin ? Les personnes et les organisations impliquées disposent-elles des capacités nécessaires pour poursuivre les activités ou les processus engagés ? Si oui, quelles sont-elles et à quoi pourraient-elles servir

?

Des structures locales (réseaux, groupes, alliances) susceptibles de soutenir les résultats à moyen terme ont-elles été créées ? Les institutions locales ou les partenaires du territoire s'engagent-ils à assurer la continuité ou à soutenir les initiatives du projet ? Le projet a-t-il favorisé l'appropriation des résultats par les communautés ou les groupes bénéficiaires ? Le projet a-t-il favorisé des changements dans les institutions impliquées afin de garantir les résultats ?

Quelles ressources (humaines, techniques, financières) seraient nécessaires pour garantir la continuité du programme ? Des mécanismes de formation ou de transfert de connaissances facilitant la durabilité ont-ils été mis en place ? Quels facteurs pourraient compromettre la continuité des résultats obtenus (par exemple, manque de ressources, changements institutionnels, etc.) ?

Existe-t-il des opportunités ou des partenariats qui pourraient être exploités pour consolider ou amplifier les impacts du projet ? Quels éléments du projet devraient être renforcés ou transformés pour garantir sa durabilité future ? Comment pourrions-nous parvenir à des changements plus structurels ?

Quelles initiatives, bonnes pratiques et espaces en dehors de ces projets pourraient inspirer notre action ? Quels autres outils ont fait leurs preuves et pourraient être inclus dans de futures propositions ? Quelles institutions publiques ou réseaux d'autres communautés pourraient être intégrés ou participer à nos projets ?

Outre les critères mentionnés ci-dessus, qui sont considérés comme particulièrement pertinents, d'autres critères proposés par la personne ou l'équipe chargée de l'évaluation pourront être pris en compte. Il s'agit notamment de comprendre comment coordonner nos actions avec les initiatives existantes (similaires ou complémentaires) et garantir une meilleure gestion des ressources et des compétences.

Bien que certaines des questions proposées ici le montrent déjà explicitement, il convient de souligner à nouveau qu'il est essentiel que l'analyse et les conclusions de toutes ces questions (et de celles que l'équipe de mission pourrait éventuellement proposer) soient réalisées en tenant constamment compte de la perspective de genre et d'autres indicateurs identitaires tels que l'âge ou la région d'origine, c'est-à-dire en considérant toujours les différences d'expériences en fonction des identités collectives des personnes impliquées.

4. Approche méthodologique qui guidera la mission

La personne ou l'équipe chargée de la mission utilisera les objectifs de l'évaluation, ainsi que toutes les informations contenues dans le présent document et dans l'évaluation du projet MOMKIN (partie financée par l'AECID), comme point de référence pour concevoir la méthodologie de la mission. Une méthodologie complète sera fournie à NOVACT après la tenue d'une réunion de coordination initiale. D'une manière générale, cette méthodologie devra respecter les principes de base suivants :

- Il incombe à l'équipe de la mission d'intégrer l'approche genre et fondée sur les droits humains en négociant les critères, les questions d'évaluation et les indicateurs de chacune des questions prévues, de manière à garantir que

des preuves des effets des interventions sur les relations entre les sexes et la situation des droits humains, en particulier des droits des femmes, soient recueillies avant et après leur mise en œuvre. À cette fin, il faudra intégrer et prendre en compte la manière dont cette approche a été proposée dès le début, partagée et appropriée (ou non) par les personnes impliquées, y compris dans les processus d'adaptation, ou la manière dont l'intervention, ses résultats et ses impacts ont influencé les relations entre les sexes et les dimensions des droits humains.

- Il faudra tenir compte de la participation active des titulaires de droits, et en particulier des femmes, comme élément clé pour promouvoir l'autonomisation et le renforcement des capacités des groupes protagonistes du projet. Il incombe à l'équipe de mission de mettre en place un système d'évaluation clair, transparent et participatif afin de favoriser la responsabilité des groupes protagonistes de l'intervention et leur participation active au processus d'évaluation. La participation sera un élément clé de cette méthodologie, afin d'évaluer non seulement le niveau de participation des différents acteurs, mais aussi leur degré d'appropriation du projet et des différents processus mis en œuvre.
- Bien entendu, il convient de faire preuve de sensibilité à l'égard du contexte tunisien à tous les niveaux (social, politique et économique), en particulier compte tenu de la situation actuelle instable. Cela implique beaucoup de prudence et de discréetion dans la réalisation de la mission. Certains publics sont sensibles et les institutions publiques peuvent se montrer très réticentes à l'idée de donner de la visibilité ou de critiquer leurs fonctions et leur participation. Il est important de ne pas mettre en danger les personnes, la confiance et les partenariats. L'équipe de NOVACT sera disponible pour conseiller et accompagner la mission et faciliter les contacts si nécessaire.

Principes fondamentaux de comportement éthique et professionnel :

- Anonymat et confidentialité - La mission doit respecter le droit des personnes à fournir des informations en garantissant leur anonymat et leur confidentialité.
- Responsabilité - Tout désaccord ou divergence d'opinion pouvant survenir entre les membres de l'équipe ou entre ceux-ci et les responsables de l'intervention, concernant les conclusions et/ou recommandations, doit être mentionné dans le rapport. Toute affirmation doit être soutenue par l'équipe ou faire état du désaccord à son sujet.
- Intégrité - Les évaluateurs ont la responsabilité de soulever des questions qui ne sont pas spécifiquement mentionnées dans les termes de référence, si cela est nécessaire pour obtenir une analyse plus complète de l'intervention.
- Indépendance - L'équipe d'évaluation doit garantir son indépendance par rapport à l'intervention évaluée, en n'étant liée ni à sa gestion ni à aucun élément qui la compose.
- Validation des informations - Il appartient à l'équipe de mission de garantir la véracité des informations recueillies pour l'élaboration des rapports et elle sera en dernier ressort responsable des informations présentées dans les produits finaux.

- Rigueur - Le processus de la mission et les produits à livrer qui y sont liés seront réalisés de manière rigoureuse et professionnelle.
- Non-discrimination - L'équipe de mission garantit la non-discrimination, pour quelque motif que ce soit, des personnes impliquées dans l'intervention et/ou le processus d'évaluation.

Incidents - En cas de problèmes survenant pendant la réalisation du travail sur le terrain ou à toute autre phase de la mission, ceux-ci doivent être immédiatement signalés à l'organisme chargé de l'exécution de la subvention qui, s'il le juge nécessaire, en informera l'ACCD et/ou l'AECID. Dans le cas contraire, l'existence de ces problèmes ne pourra en aucun cas être utilisée pour justifier la non-réalisation des résultats fixés par l'organisme dans les présents TdR.

Droits d'auteur et diffusion - Il est précisé que tous les droits d'auteur appartiennent à l'entité contractante de la mission. La diffusion des informations recueillies et du produit final est une prérogative de l'entité exécutante de la subvention et contractante de la mission. L'AECID et l'ACCD se réservent toutefois le droit de reproduire, distribuer ou communiquer publiquement le rapport sans accord préalable de ladite entité, lorsque cela est nécessaire au bon déroulement des procédures administratives, et le feront avec l'autorisation préalable de celle-ci, lorsque cela est nécessaire pour d'autres raisons.

Régime de sanctions - En cas de retard dans la livraison des produits ou si la qualité des produits livrés est manifestement inférieure à celle convenue, les pénalités et arbitrages établis par l'entité contractante conformément au contrat privé conclu avec l'équipe de la mission seront applicables.

5. Sources d'information disponibles pour la mission et orientations méthodologiques

Afin de permettre à l'équipe de mission d'adapter sa proposition méthodologique au contexte de la mission et à la disponibilité des informations, deux listes sont incluses ici : la liste des documents de référence disponibles qui peuvent présenter un intérêt, et la liste des acteurs impliqués dans le projet, précisant de quelle manière ils pourraient être impliqués dans l'évaluation.

Liste des documents de référence :

- Cadre logique de l'intervention ;
- Comptes rendus des réunions de coordination des partenaires ;
- Rapports techniques d'activités ;
- Modules, programmes et listes de présence des formations mises en œuvre ;
- Documents relatifs à la création des clubs civiques de jeunes ainsi que les productions artistiques et culturelles réalisées par les jeunes ;

- Matériel de sensibilisation et de visibilité du projet ;
- Réglementation des deux bailleurs de fonds, documents stratégiques et opérationnels des partenaires financiers et de mise en œuvre ;
- Études, rapports, documents sur le secteur/la région (exemples : feuille de route pour la société civile tunisienne dans le cadre de la PEV, document d'orientation sur le risque de conflits violents en Tunisie, manuel de capitalisation de l'IMCAN, diagnostic des jeunes BADDEL, feuille de route BADDEL, etc.) ;
- Autres évaluations préalables d'interventions similaires dans la région.
- Liste des acteurs impliqués :
- Partenaires chargés de la mise en œuvre du projet (équipes techniques et personnalités stratégiques), ayant une connaissance transversale approfondie de l'intervention et disponibles pour collaborer à l'évaluation ;
- Les jeunes titulaires de droits bénéficiaires directs et centraux de l'intervention, ainsi que d'autres jeunes impliqués indirectement, disponibles pour la plupart ;
- Le personnel des centres d'intervention responsables bénéficiaires du cycle d'accompagnement et de formation, dont environ la moitié des bénéficiaires sont disponibles ;
- Les responsables institutionnels régionaux ayant participé directement ou indirectement au programme, certains étant accessibles ;
- Des experts engagés pour divers services techniques, parmi lesquels se distinguent les professionnels engagés dans le cycle d'accompagnement et de formation du personnel des centres d'intervention, et l'équipe chargée de former et d'accompagner les jeunes dans le processus d'incidence, disponibles ;
- Jeunes titulaires de droits participant aux programmes de formation Rizoma, accessibles à tous, dont la moitié en ligne ;
- Les responsables et les personnes chargées des programmes de formation Rizoma, accessibles pour la plupart, soit en ligne, soit en personne ;
- Bénéficiaires des rencontres socio-sportives, accessibles ;
- Les responsables et les personnes chargées de mettre en œuvre les rencontres socio-sportives, disponibles ;
- Les responsables et les personnes chargées de participer aux échanges et aux présentations des résultats des journées socio-sportives organisées en Tunisie, disponibles pour la plupart et en grande partie en ligne ;
- Bailleurs de fonds : l'ACCD en tant que bailleur de fonds de MOMKIN, et l'AECID en tant que cofinancier de MOMKIN et bailleur de fonds de KIYADA.
-

Informateurs clés potentiels pour l'évaluation :

ACTEURS	Acteur et entité	Attentes en matière de participation	Pertinence dans le	Priorité (de 1 à 4)*

			processus *	
Partenaires du pays partenaire	Mass'Art	Informateur essentiel, coordinateur avec les bénéficiaires, prend les décisions	Très élevée	1
	Joussour	Informateur essentiel, coordinateur avec les bénéficiaires, prend des décisions	Très élevé	1
	ADO+	Informateur essentiel, coordinateur avec les bénéficiaires, prend des décisions	Très élevé	1
Bénéficiaires de l'intervention	Jeunes fondateurs des clubs civiques	Informateur essentiel, principaux bénéficiaires de l'intervention, point d'accès à d'autres acteurs (famille, jeunes, etc.)	Élevée	1
	Autres jeunes bénéficiaires	Il est intéressant de connaître leur évaluation de l'intervention	Faible	3
	Personnel des centres d'intervention	Informateur essentiel, bénéficiaires importants pour la durabilité de l'action	Élevée	1
	Responsables régionaux et nationaux des institutions de contrôle	Bénéficiaires importants pour la durabilité de l'action	Moyen	2
	Organisations communautaires	Il serait intéressant de connaître votre évaluation de l'intervention.	Faible	4
	Familles	Il serait intéressant de connaître votre évaluation de l'intervention.	Faible	4
Autres parties prenantes	Services techniques	Services techniques de création de produits (diagnostic, document d'orientation, etc.) et de formation des jeunes et du personnel des centres, axés sur le développement des contenus de formation	Médias	3
	Collaborateurs externes	Antennes dans le programme de formation Rizoma	Faible	3
Entité finançant et/ou gérant l'intervention	ACCD et AECID	Donateurs, connaissent le projet et les processus mis en œuvre pour sa réalisation	Élevée	2

	NOVACT	Informateur essentiel, coordinateur avec les homologues et les informateurs, prise de décisions, définition des objectifs, facilitation de l'accès à la documentation	Très élevé	1
--	--------	---	------------	---

*On entend par « *pertinence dans le processus* » le poids que revêt cette catégorie d'acteur·rice·s pour le processus d'évaluation, c'est-à-dire s'il·elle·s établit·tent des liens et facilite·nt le dialogue avec d'autres acteur·rice·s. On entend par « priorité » (1 étant la plus élevée) un classement des acteur·rice·s en fonction de la nécessité perçue de les interroger pour obtenir une bonne évaluation.

En ce qui concerne la collecte et l'analyse des informations, il est demandé :

- Garantir la participation des différents acteurs et actrices directement et/ou indirectement impliqués dans le projet, dans la mesure du possible ;
- Respecter le droit des personnes à fournir des informations et garantir leur anonymat et leur confidentialité tout au long du processus de collecte d'informations ;
- Respecter le contexte socioculturel et institutionnel ; et
- De veiller à pouvoir démontrer la véracité des informations.

6. Déroulement de la mission : calendrier, soutien logistique et budget

Les phases suivantes sont pré-identifiées pour le déroulement de la mission, y compris les estimations de durée et le soutien logistique potentiel nécessaire. Bien entendu, les détails seront précisés en fonction de la proposition de la personne ou de l'équipe.

1. Planification et préparation du déroulement de la mission.
 - Tâches : examen des documents de base, définition des caractéristiques de l'évaluation et élaboration d'une étude documentaire et d'un rapport de concrétisation de la méthodologie et établissement des critères et des questions d'évaluation.
 - Durée : 2,5 semaines.
 - Soutien logistique : disponibilité de l'équipe technique et des partenaires du projet pour la tenue de deux réunions afin de répondre aux questions et d'apporter un soutien technique ; mise à disposition de toute la documentation disponible ; traduction des documents si nécessaire.
2. Exécution de la mission.
 - Tâches : analyse documentaire, travail de terrain, analyse des résultats et élaboration du rapport d'évaluation préliminaire.

- Durée : 8 semaines.
 - Soutien logistique : disponibilité de l'équipe technique et des partenaires du projet pour la tenue de 5 réunions de suivi afin de répondre aux questions et d'apporter un soutien technique ; coordination avec toutes les parties impliquées dans le projet qui sont identifiées comme accessibles ou disponibles.
3. Élaboration du produit final.
- Tâches : Élaboration du document d'apprentissage, qui comprend une partie consacrée à l'analyse des enseignements tirés, une feuille de route/des recommandations et une proposition d'intervention future permettant d'assurer la continuité de ces projets. La capacité à résumer les informations clés dans un format accessible et concis afin de faciliter leur diffusion (infographies ou autres) est appréciée.
 - Durée : 3 semaines.
 - Soutien logistique : disponibilité de l'équipe technique et des partenaires du projet pour organiser deux réunions de suivi afin de répondre aux questions et apporter un soutien technique.
4. Diffusion et communication des résultats.
- Tâches : diffusion et communication des résultats et du document d'apprentissage.
 - Durée : 1 semaine.
 - Soutien logistique : soutien à la diffusion par le biais des médias et des canaux des partenaires du projet.

Le budget total pour l'évaluation est de 18 000,00 €, taxes comprises, qui seront payées comme suit :

- 20 % (3 600,00 €) après la remise et l'approbation de la méthodologie de la mission ;
- 30 % (5 400,00 €) après la remise et l'approbation du document d'apprentissage préliminaire ;
- 50 % (9 000,00 €) après la remise et l'approbation du document d'apprentissage finalisé.

7. Profil de l'équipe de mission (qualifications et compétences requises)

L'équipe d'évaluation sera composée d'au moins un expert ou une experte présentant les profils et qualifications suivants :

- Une expérience solide et diversifiée dans le domaine de la prévention des conflits et de la cohésion sociale, de la jeunesse avec une perspective fondée sur la promotion des droits humains, de l'égalité des sexes et de la justice climatique (comme condition à la construction de la paix). De préférence en Tunisie, et sinon dans la région d'Afrique du Nord.
- Expérience dans le travail avec le monde associatif et la société civile, non seulement dans les quartiers fonctionnels des grandes villes (mais aussi

dans les zones plus rurales ou marginalisées). De préférence en Tunisie.

- Expérience dans le travail avec des partenariats entre la société civile et les institutions. De préférence en Tunisie.
- Expérience dans des espaces ou des outils alternatifs ou dans l'éducation non formelle (culture, art, sport, numérique, etc.).
- Expérience solide et diversifiée (au moins 3 ans) dans l'évaluation de projets de bailleurs de fonds publics. De préférence, expérience avec l'Agence catalane de coopération au développement et l'Agence espagnole de coopération internationale au développement.
- Expérience dans la région et connaissance du contexte tunisien (au moins 3 à 5 années).
- Excellente maîtrise du français ou de l'anglais et du dialecte tunisien (arabe si le dialecte tunisien n'est pas parlé).
- Excellente maîtrise des principes et méthodologies de travail de la gestion du cycle de projet.
- De préférence, expérience avérée de travail dans des contextes sociopolitiques instables.

Au moins un des experts proposés doit avoir une solide connaissance et une expérience pratique de l'intégration de la perspective de genre dans la gestion des projets de coopération au développement. La composition de l'équipe doit être équilibrée afin de permettre une couverture complète des différents aspects de la mission, tels que définis dans les présents termes de référence, y compris les questions transversales (PCV, cohésion sociale, égalité des sexes, droits humains, société civile et culture). L'équipe doit également faire preuve de sensibilité à l'utilisation durable des ressources dans un contexte mondial de changement climatique et de dégradation de l'environnement, et dans une région particulièrement vulnérable à cette situation (l'utilisation des transports collectifs, l'efficacité des déplacements, etc. sont encouragées).

Il est apprécié et évalué positivement que l'équipe joigne à sa proposition des exemples de rapports ou d'autres documents réalisés précédemment qui prouvent les compétences requises, en particulier des évaluations déjà réalisées.

Étant donné que l'équipe doit garantir l'indépendance totale de la mission par rapport au projet à évaluer, les personnes composant l'équipe d'évaluation ne doivent avoir été impliquées d'aucune manière dans la conception ou la mise en œuvre des projets en question.

8. Gestion du processus de mission

Un comité de suivi de la mission sera mis en place, composé de représentants des acteurs clés et impliqués dans la mise en œuvre. Il sera chargé de superviser le processus de la mission, de prendre les décisions les plus importantes, d'examiner les produits et de s'assurer qu'ils sont conformes aux termes de référence. Il sera également chargé d'approuver le document d'apprentissage.

9. Produits attendus

Les produits attendus sont les suivants :

- Rapport de concrétisation de la méthodologie : il contient une description de la méthodologie, détaille les techniques de collecte d'informations qui seront utilisées, les méthodes d'analyse des informations, les personnes qui fourniront les informations, les questions d'évaluation auxquelles il faudra répondre, les indicateurs d'évaluation le cas échéant, et le plan de travail. En outre, il doit inclure une matrice d'évaluation qui relie tous ces aspects.
- Version préliminaire du document d'apprentissage.
- Document d'apprentissage final. Ce rapport comprendra : un résumé exécutif, l's résultats de la mission (y compris une analyse SWOT), les conclusions et les recommandations sous la forme d'une proposition concrète pour de futures interventions (besoins prioritaires, stratégies pour agir de manière plus structurelle, activités et résultats attendus, propositions de partenariats et zones d'intervention). La structure de base du rapport doit être la suivante (il doit contenir au minimum les sections suivantes) :
 1. Page de couverture indiquant clairement : le titre de la mission, la date à laquelle le rapport a été finalisé, le nom et le logo de l'équipe (si disponible), le logo de l'entité et la reconnaissance du soutien des donateurs.
 2. Table des matières
 3. Liste des abréviations
 4. Résumé pouvant être utilisé comme document indépendant
 5. Introduction, indiquant l'objectif, la portée de la mission et les questions d'apprentissage auxquelles il faudra répondre
 6. L'intervention et le contexte
 7. Méthodologie, en précisant les limites
 8. Présentation et analyse des résultats, y compris l'analyse SWOT
 9. Conclusions
 10. Interventions futures : feuille de route, propositions et recommandations. Dans un format similaire à la formulation d'un nouveau projet. Cela comprend :
 - a. Un résumé des besoins de toutes les parties, en particulier des jeunes
 - b. La théorie du changement et les stratégies pour un impact plus structurel
 - c. Des propositions d'activités et les résultats attendus
 - d. Des propositions de partenariats et de zones d'intervention
 11. Annexes :
 - Les termes de référence.
 - Le plan de travail, la composition et la description de la mission.

- Méthodologie proposée, techniques et sources utilisées pour la collecte d'informations :
 - Revue documentaire : liste des sources secondaires utilisées.
 - Entretiens : liste des informateurs (nom, fonction, entité, + indicateurs d'identité - sexe, âge approximatif, etc.), script d'entretien, transcriptions et notes.
 - Enquêtes : modèles, données brutes collectées et analyse statistique.
 - Ateliers participatifs : compte rendu et résultats.
 - Etc.
- Allégations et commentaires des différents acteurs sur le projet de rapport, si cela est jugé pertinent, en particulier s'il existe des désaccords qui n'ont pas été reflétés dans le corps du rapport.
- Fiche-résumé de l'évaluation (modèle CAD24).

10. Processus de sélection de la personne ou de l'équipe chargée de la mission et attentes relatives à la proposition

La date limite de soumission des offres est fixée au 3 décembre 2025 avant 20h00, heure locale à Tunis. Les soumissionnaires doivent envoyer leur dossier de candidature par courrier électronique à oscar@novact.org, avec copie à lucille@novact.org. Le dossier de candidature doit comprendre au minimum une copie des documents suivants en français :

- Curriculum vitae indiquant les travaux antérieurs réalisés dans le même domaine ou la même région.
- Note méthodologique sur la manière dont la mission sera menée à bien.
- Offre financière.
- Au moins 3 références professionnelles

Comme indiqué au point 7 des présents termes de référence, l'ajout de travaux antérieurs en rapport avec certains des critères énoncés dans ce point (en précisant le ou les critères auxquels il est fait référence) sera considéré comme un atout.

Veuillez indiquer la référence suivante dans l'objet de votre courriel : « MOMKIN/KIYADA : Document d'apprentissage ».

Si vous avez des questions concernant cet appel d'offres, veuillez contacter oscar@novact.org. L'e-mail sera le seul moyen de communication avec les candidats.

Les critères qui seront pris en compte pour sélectionner l'offre gagnante sont les suivants

- Expérience du soumissionnaire (35 %) sur la base des critères énoncés à la section 7.
- Méthodologie proposée (50 %)

- Rigueur, clarté et présentation de la proposition (15 %)

La décision sera communiquée aux personnes/équipes non sélectionnées.