

Termes de référence pour la réalisation de l'évaluation du programme Afrique Créative (éditions 1, 2 et 3)

SOMMAIRE

1	Préambule	2
2	Description du projet à évaluer.....	2
2.1	Contexte et évolution.....	2
	Édition 1 (AC1) : 2019 – 2020.....	4
	Édition 2 (AC2) : 2021 – 2022.....	4
	Édition 3 (AC3) : 2023 – 2026.....	5
2.2	Projet financé par l'AFD	5
	Objectifs et Résultats attendus du projet	5
	Contrats et mode opératoire	6
	Gouvernance et mode opératoire	7
	Dates clés.....	7
	Classement et marqueurs CAD.....	7
3	Attentes de l'évaluation et questionnement évaluatif	7
3.1	Origine de la demande et attentes vis-à-vis de l'évaluation.....	8
3.2	Questionnement évaluatif	8
4	Étapes et livrables de l'évaluation	10
4.1	Cadrage de l'évaluation.....	11
4.2	Collecte des données	12
4.3	Elaboration du rapport provisoire puis final	13
5	Organisation de l'évaluation	14
5.1	Durée et calendrier de l'évaluation	15
5.2	Pilotage et suivi de l'évaluation	15

6	Moyens : expertises recherchées et budget	15
6.1	Compétences requises pour mener l'évaluation	16
6.2	Budget de l'évaluation	16
7	Annexes aux Termes de Référence	17
7.1	Annexe 1– Cadre logique du projet	17
7.2	Annexe 2 – Modèles Rapport et Annexes	22

1 Préambule

Dans le cadre de son dispositif d'évaluations de projet, l'Agence française de développement évalue avec ses partenaires (soit à mi-parcours, soit à l'achèvement ou après achèvement – parfois au fil de l'eau) les projets et programmes qu'elle finance. Cette démarche répond au souci de l'AFD de promouvoir un dialogue sur les résultats avec ses partenaires, de tirer les leçons des interventions passées et d'assurer une information objective sur la bonne utilisation des fonds publics qu'elle est chargée de mettre en œuvre.

Ces évaluations sont généralement pilotées et financées par l'AFD, confiées à des consultants externes et associent le plus étroitement possible ses partenaires nationaux, maîtres d'ouvrage (MOA) des projets et programmes concernés.

Les évaluations ont pour principal objectif de formuler un jugement crédible et indépendant sur les questions clefs que soulèvent le bien-fondé, la mise en œuvre et les effets des projets. Elles sont pensées comme des exercices « sur-mesure » prenant en compte les spécificités des projets et les attentes particulières de leurs parties prenantes, afin de rendre ces exercices les plus utiles possibles dans une logique d'amélioration des pratiques et d'aide à la décision. Les approches et méthodologies proposées par les consultants s'inscriront dans les standards qualité normatifs internationaux (standards du CAD-OCDE notamment). Les évaluations suivent les principes énoncés dans la politique d'évaluation de l'AFD.

Dans ce cadre, l'AFD, en lien avec Africalia, souhaite recruter un consultant pour réaliser l'évaluation rétrospective des éditions 1, 2 et 3 du programme Afrique créative.

2 Description du projet à évaluer

2.1 Contexte et évolution

Depuis la fin des années 2010, les industries culturelles et créatives (ICC) suscitent un intérêt croissant en Afrique, tant pour leur potentiel économique que pour leur rôle essentiel dans le

développement social, la construction identitaire, et la cohésion territoriale. Cependant, malgré leur richesse symbolique et leur dynamique créative, ces industries demeurent faiblement structurées, confrontées à un accès limité aux financements, une faible reconnaissance institutionnelle et un manque de capacités entrepreneuriales.

Selon une étude commandée par l'AFD et menée par EY (2018), les ICC représentent environ 1,1 % du PIB africain, avec des disparités importantes entre pays. Elles restent fortement dépendantes des subventions publiques et internationales, et leur contribution à l'emploi est souvent informelle. La balance commerciale dans ce secteur reste déficitaire : les importations de biens et services culturels surpassent largement les exportations, limitant le rayonnement culturel africain à l'international.

Dans ce contexte, l'AFD, convaincue du rôle structurant des ICC pour le développement durable, a lancé le programme Afrique Créative mis en œuvre par un consortium mené par Africalia. Afrique créative est un dispositif d'incubation destiné à renforcer les capacités entrepreneuriales, techniques et managériales des acteurs culturels et créatifs africains, tout en favorisant leur accès aux financements privés. Le programme repose sur l'hypothèse que les ICC africaines ont le potentiel d'accroître significativement leur impact économique et social, pour peu qu'elles soient accompagnées à la fois sur le plan créatif et sur le plan entrepreneurial.

Depuis son lancement, le programme Afrique Créative s'est progressivement déployé sur le continent africain à travers trois éditions successives, entre 2019 et 2025. Ces trois cycles ont permis d'accompagner un total de 32 entrepreneurs culturels et créatifs, issus de 11 pays : Afrique du Sud, Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Ghana, Kenya, Maroc, Sénégal, Tunisie et Ouganda. Au-delà, ce sont 56 entreprises qui ont bénéficié de trois mois de pré-incubation (édition 2 et 3) venant de 13 pays (Guinée et République Démocratique du Congo en plus des 11 autres cités ci-dessus).

Chacune de ces éditions a représenté une étape clé dans l'évolution du programme : la première (2019–2020) a posé les bases d'un modèle pilote d'incubation et d'accompagnement sur mesure ; la deuxième (2021–2022) a consolidé cette approche en intégrant des incubateurs locaux et une phase de pré-incubation ; la troisième (2023–2025) marque un changement d'échelle, avec un nombre élargi de pays, une double phase de sélection, un accompagnement à deux vitesses, et un accent renforcé sur l'inclusion (genre, ESG, numérique) ainsi que sur l'accès aux financements privés.

Les trois éditions sont détaillées ci-dessous, afin de mettre en lumière leur évolution, leurs spécificités respectives et les apprentissages qui en ont découlé.

Édition 1 (AC1) : 2019 – 2020

Budget : 1.5 millions d'euros

Pays ciblés : 4 pays - Burkina Faso, Maroc, Ouganda, Sénégal

Partenaires principaux : Africalia, Bayimba Foundation, Zhu Culture, Investisseurs & Partenaires

Lancée fin 2018, la première édition visait à démontrer la faisabilité d'un modèle de soutien à des entrepreneurs ICC via un double mécanisme de subventions et de programme d'incubation structuré. 9 entreprises ont été sélectionnées à travers un appel à candidatures, et ont bénéficié :

- D'un accompagnement sur mesure (formations, mentorats, diagnostics) ;
- De subventions non remboursables
- D'un appui à la formalisation de leur modèle économique ;
- D'une aide à la structuration de leur stratégie de levée de fonds.

Édition 2 (AC2) : 2021 – 2022

Budget : 750.000 euros (extension du financement initial).

Pays ciblés : 9 pays - Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Ghana, Sénégal, Cameroun, RDC, Ouganda, Maroc, Tunisie.

La deuxième édition a été conçue pour tirer les leçons de la phase pilote et pour répondre aux limites observées : disparités dans le niveau des entrepreneurs, inadéquation de certains dispositifs, besoin d'un accompagnement plus personnalisé. L'approche a été modifiée :

- Renforcement du processus de sélection (composition des jurys, système de notation, étapes)
- Introduction d'une phase de pré-incubation pour une sélection affinée ;
- Mobilisation de Structures d'Appui à l'Entrepreneuriat (SAE) locales ;
- Réévaluation du montant des bourses pour mieux cadrer avec les objectifs poursuivis.

8 nouveaux entrepreneurs ont été sélectionnés sur 7 pays. L'approche a permis une meilleure progression des bénéficiaires, une meilleure intégration dans l'écosystème local et une montée en compétence réelle sur les outils de financement, la gouvernance et le marketing digital.

Édition 3 (AC3) : 2023 – 2026

Budget : 2 millions d’euros (AFD)

Pays ciblés : 12 pays - Afrique du Sud, Bénin, Cameroun, Côte d’Ivoire, Ghana, Guinée, Kenya, Maroc, RDC, Sénégal, Tunisie, Ouganda

L’édition actuelle d’Afrique Créative incarne un changement d’échelle : extension à 12 pays, augmentation du nombre d’entrepreneurs bénéficiaires (15 entrepreneurs en phase d’incubation et 30 entrepreneurs en phase de pré-incubation) et un cinquième membre du consortium.

Le programme introduit également une approche renforcée de la méthodologie d’accompagnement avec :

- Une approche à deux vitesses entre entreprises « jeunes » et « matures » pour répondre à la disparité au sein de la cohorte ;
- L’intégration explicite d’objectifs de genre, ESG et inclusion numérique ;
- Une stratégie renforcée de mobilisation d’investisseurs privés.

2.2 Projet financé par l’AFD

Le projet Afrique Créative est financé par l’AFD depuis 2018, dans le cadre de sa stratégie de soutien à l’économie culturelle et à l’innovation sociale en Afrique. L’intervention de l’AFD repose sur une démarche pilote, expérimentale, évolutive, en lien avec Africalia, opérateur historique de la coopération culturelle belge, sélectionné par l’AFD par appel d’offres.

Objectifs et Résultats attendus du projet

Le programme vise plusieurs **objectifs stratégiques** :

- Renforcer les compétences entrepreneuriales des opérateurs ICC africains ;
- Apporter un appui financier à des entrepreneurs ICC pour soutenir le développement de leurs projets ;
- Stimuler l’investissement privé dans le secteur culturel via un accompagnement à la levée de fonds ;
- Soutenir l’émergence d’un écosystème africain de la culture, créateur d’emplois, générateur de croissance et porteur de changement ;
- Contribuer à l’atteinte des ODD, en intégrant les dimensions de genre, d’environnement et d’impact social.

Les **résultats attendus** sont les suivants :

1. Les entrepreneurs renforcent leurs compétences :

Les entrepreneurs :

- Revisitent leur modèle économique, leurs stratégies et plans d'action
- Développent leurs compétences managériales et commerciales
- Renforcent et impliquent les membres de leurs équipes
- Sont capables de mener une levée de fonds

2. ... pour professionnaliser et développer leurs structures de façon durable...

Les entreprises :

- Diversifient leur offre de produits/services.
- Développent leur clientèle et s'engagent dans une dynamique de croissance et/ou de structuration.
- Fédèrent l'équipe autour du projet d'entreprise et de ses valeurs.
- Créent des emplois décents et stables et/ou formalisent des emplois existants.
- Renforcent leur impact social, notamment en matière de genre.
- Intègrent le numérique dans leurs pratiques.
- Sécurisent ou lèvent des financements additionnels.

3 ... et dynamiser l'écosystème des ICC

Les entrepreneurs et leurs entreprises :

- Proposent des produits/services créatifs de meilleure qualité, plus largement accessibles.
- Créent des emplois indirects, ouvrent de nouveaux marchés et dynamisent leurs écosystèmes.
- Structurent les réseaux/chaînes de valeur autour de leur activité.
- Sont porteuses de changement culturel, notamment en ce qui concerne la place des femmes dans la société.
- Contribuent à un plus grand rayonnement des ICC et à une visibilité institutionnelle accrue, notamment grâce à la digitalisation de leurs activités.

Contrats et mode opératoire

Montant total des différents contrats AFD - Africalia:

- AC1 : 1.5 M€
- AC2 : 0.750 M€ (extension par avenant)
- AC3 : 2 M€

Gouvernance et mode opératoire

- L'AFD est MOA du programme qui est mis en œuvre par un consortium (mené par Africalia) sélectionné par appel d'offres.
- Le pilotage général (coordination et gestion des fonds) est assuré par Africalia, en lien avec l'AFD.
- Le consortium mobilise plusieurs opérateurs spécialisés (I&P Conseil, Zhu Culture, Bayimba Foundation, Tshimologong).
- Les SAE locales assurent un ancrage territorial et une continuité après le programme.
- Un comité de pilotage AFD-consortium suit régulièrement les résultats et propose des ajustements.

Dates clés

- Contractualisation AC1 : décembre 2018
- Contractualisation AC2 : janvier 2021 (avenant au contrat initial)
- Contractualisation AC3 : juin 2023
- Clôture prévisionnelle du financement AFD : début 2026

Classement et marqueurs CAD

- Environnement et social : classement B+ — impacts positifs attendus, avec vigilance sur les risques sociaux et la soutenabilité économique ;
- Genre : marqueur CAD 2 — l'entrepreneuriat féminin est une priorité explicite ;
- Climat : CAD 1 — encouragement à la durabilité dans les modèles économiques ;
- Biodiversité : CAD 0 — non concerné directement, mais potentiel indirect dans certains projets (écoconception, production locale, etc.)

3 Attentes de l'évaluation et questionnaire évaluatif

3.1 Origine de la demande et attentes vis-à-vis de l'évaluation

Cette évaluation a pour objectif premier l'apprentissage : à la clôture de la 3^e édition de ce programme, il apparaît en effet important d'étudier l'atteinte des objectifs initiaux mais aussi de retirer des enseignements sur les expériences accumulées, les différentes approches déployées, et les points d'amélioration en vue d'une éventuelle prochaine édition.

Elle permettra également de mettre en lumière les impacts que l'on peut observer et leur durabilité, après 6 années d'implémentation du programme. Plus largement et dans une perspective de redevabilité, les conclusions de l'évaluation permettront à l'AFD d'en retirer des enseignements quant à sa stratégie de financement du secteur des industries culturelles et créatives.

3.2 Questionnement évaluatif

Afin de répondre aux attentes de l'évaluation le consultant devra répondre aux questions évaluatives suivantes :

Q1 sur la pertinence : dans quelle mesure le programme a-t-il permis de répondre aux besoins des entrepreneurs et de structuration du secteur des industries culturelles et créatives (ICC) dans les pays de mise en œuvre ? Dans quelle mesure répond-il aux besoins réels et différenciés des entrepreneurs ICC selon les pays et les filières ?

Les évaluateurs s'attacheront notamment à analyser la pertinence :

- Du positionnement stratégique du programme sur la phase d'accélération des entreprises culturelles et créatives.
- Du processus d'accompagnement, et en particulier de son aspect sur-mesure : multiplicité des expertises mises à disposition, thématiques de l'appui, modalités concrètes (présentiel et distanciel ; individuel et collectif, etc.)
- Des choix stratégiques relatifs au fonctionnement de l'AAP : pays éligibles, critères de sélection des candidats, nombre de lauréats, etc.
- Des adaptations successives réalisées au fur et à mesure des éditions, et en particulier la valeur ajoutée de la phase de pré-incubation.
- De la dimension de valorisation et de plaidoyer : adéquation de la stratégie et des moyens affectés.

Q2 sur le mode opératoire du programme : quelle est la valeur ajoutée du fonctionnement en consortium, dans l'ensemble de ses dimensions (sélection par un appel d'offre, diversité de parties prenantes impliquées, etc.) ?

Il sera notamment attendu de l'évaluateur qu'il compare ce montage à d'autres montages existants, pour en dégager les avantages et inconvénients : à titre d'exemples, (i) sur le programme « Digital Challenge ICC » l'AFD est MOA et n'a pas délégué la gestion des fonds, mais a sélectionné un prestataire pour la sélection des lauréats et un autre pour l'accompagnement ; (ii) sur le programme « Accès culture », l'AFD a attribué la subvention à l'Institut français qui porte la MOA et est chargée de la mise en œuvre du programme.

Q3 sur l'efficacité et la mise en œuvre : dans quelle mesure le programme a-t-il atteint les différents objectifs qu'il s'était fixé ?

Au-delà de l'analyse de l'efficacité, les consultants s'attacheront à **préciser les éléments clés de la mise en œuvre du programme qui ont contribué ou non à cette atteinte** (modalités d'accompagnement, rôle des différentes parties prenantes, et notamment des mentors et incubateurs, influence des contextes locaux, etc.).

Spécifiquement, les évaluateurs devront par ailleurs analyser :

- La définition et mise en place du Plan d'Action Genre pour la 3^e édition, dans ses différentes dimensions (sélection des pré-incubés, des lauréats, des parties prenantes, formations, traduction dans les produits ou services culturels visant l'*empowerment* des filles et des femmes, etc.).
- Autant que possible, l'évaluation devra relever les éventuels enjeux et bonnes pratiques observées dans la collecte de données, dans une perspective d'amélioration, en vue d'une éventuelle nouvelle édition du programme ou action similaire. Il est en effet envisagé une nouvelle édition du programme qui consisterait à accompagner les incubateurs pour démultiplier les impacts.

Q4 sur l'impact et la durabilité : dans quelle mesure le programme a-t-il généré des changements, et dans quelle mesure ces changements sont-ils durables ?

Il s'agira notamment de tirer opportunité du recul temporel pour les cohortes 1 et 2 du programme, afin d'étudier dans quelle mesure le programme a réussi à jouer un rôle d'accélérateur. Les évaluateurs analyseront ainsi les changements observés, et la contribution du programme à ces changements. De manière non exhaustive, on peut ainsi anticiper des changements :

- Au niveau des entrepreneurs : montée en compétences, développement de liens, etc.
- Au niveau des entreprises : notamment d'un point de vue économique sur le taux de réussite des entrepreneurs accompagnés (chiffre d'affaires, levée de fonds, nombre et diffusion des produits, etc.)
- Au niveau de l'écosystème local : notamment pour les incubateurs (renforcement de capacités, évolution des perceptions et pratiques sur le secteur spécifique des ICC, etc.)

mais aussi plus largement des éventuels effets d'entraînement du secteur, auprès d'acteurs publics ou privés, etc.

- D'un point de vue plus indirect et prospectif, il apparaît intéressant d'étudier les externalités produites par les produits et services culturels proposés par les entrepreneurs : dans les sujets représentés, les positionnements choisis, les valeurs portées, quels narratifs sont mis en lumière ? Dans quelle mesure participent-ils à de « nouveaux récits » africains ? Quelle est la plus-value de cette offre culturelle, et quelle en est sa réception ? Dans quelle mesure participe-t-elle à l'atteinte des ODD ?

Il est à noter que ces questionnements sur l'impact sont volontairement larges et non exhaustifs, car ils représentent les interrogations à ce stade des parties prenantes du projet autour des effets et dynamiques générées par le programme.

Si besoin, il s'agira ensuite de compléter, prioriser et valider collectivement quels seront les effets étudiés en profondeur au cours de la phase de collecte, y compris au regard de : la reconstruction de la théorie du changement, la disponibilité des données, les acteurs à mobiliser, et le degré de contribution plus ou moins important / direct du projet sur les changements observés.

Il est recommandé aux répondants de formuler un premier avis sur ce qu'il leur semble possible d'étudier et de faire de premières propositions méthodologiques en ce sens. Ces propositions seront dans tous les cas approfondies, discutées et validées au cours de la phase de cadrage avec le comité de pilotage (COPIL) de l'évaluation.

Q5 sur la valeur ajoutée de l'AFD - Dans quelle mesure ces différents éléments font-ils d'Afrique Créative un programme spécifique et différenciant, au vu des autres opportunités existantes de financement/d'accompagnement du secteur ICC du même ordre ?

Il s'agira ici notamment de comparer Afrique créative aux FEF (Fonds Equipe France) en termes de structuration, d'impacts économiques et sociaux et en termes de réseautage notamment.

Ces questions évaluatives sont formulées ici à titre indicatif. Si cela s'avère utile, les consultants pourront éventuellement proposer de les retravailler et de les affiner avec les différents acteurs du projet durant la phase de cadrage de l'évaluation.

Le consultant devra impérativement fournir un jugement argumenté sur chacune des questions d'évaluation.

4 Etapes et livrables de l'évaluation

Le travail d'évaluation s'appuiera sur une démarche en trois étapes :

- Cadrage de l'évaluation (livrable 1 – note de cadrage/ rapport de démarrage) ;
- Collecte des données ;

- Elaboration du rapport provisoire (livrable 2) puis final (livrable 3).

4.1 Cadrage de l'évaluation

Au cours de cette phase préparatoire, le consultant doit :

- Rassembler et consulter toutes les informations et tous les documents relatifs au projet évalué (instruction, exécution, suivi) et à la compréhension de son contexte – notamment, de manière non exhaustive :
 - Cadres logique AC 1, 2 et 3
 - Mémoires techniques AC 1, 2 et 3
 - Rapports d'activités semestrielles AC 1, 2 et 3
 - Livrets de capitalisation 1 et 2
 - Thèse d'impact AC1 et AC2
 - Evaluation AC2
 - Livret de plaidoyer
 - Listes des entreprises sélectionnées par édition (y compris les entreprises présélectionnées à AC2 et AC3)
 - Rapport trimestriels des entrepreneurs, rapports des mentors, SAE et consortium
 - Et tout autre document pertinent, y compris hors documentation projet (littérature scientifique et/ou grise pertinente, documentation permettant de comprendre et retracer les contextes, etc.).
- Identifier toutes les parties prenantes du projet ;
- Conduire des entretiens avec les personnes clés impliquées ou ayant été impliquées dans la conception, la gestion et la supervision du projet.
- Etablir un récit condensé du projet (2 pages maximum) qui devra notamment rappeler les objectifs du projet, le mode opératoire, les parties prenantes, le déroulement du projet et l'évolution du contexte pour en restituer les enjeux. Ce récit est important pour la mémoire institutionnelle de l'AFD et du MOA. Il est intégré dans le rapport d'évaluation (cf. annexe 2).
- Analyser la logique d'intervention du projet en étudiant (ou en reconstituant si celui-ci n'est pas disponible ou de mauvaise qualité) le cadre logique du projet (cf. annexe 1) et son éventuelle évolution au cours du projet ainsi que sa cohérence avec l'avis développement durable du projet qui qualifie l'ambition du projet.

- Produire un référentiel d'évaluation qui part de chacune des questions évaluatives pour (i) les décliner en critères de jugement ou hypothèses (éventuellement déclinés à leur tour en indicateurs ou signaux) lesquels explicitent les étapes du jugement permettant de répondre aux questions, puis (ii) préciser les sources d'information permettant de documenter ces critères, hypothèses ou indicateurs (documents, entretiens, focus groups, enquêtes...).

Ces différents éléments d'analyse devront être présentés dans une note de cadrage (**livrable 1**) de 15 à 20 pages (hors annexes) et qui fera l'objet d'un échange au sein du comité de pilotage de l'évaluation (voir 5.2). Cette note de cadrage doit démontrer la compréhension par le consultant de toutes les dimensions du projet et de ses enjeux et inclure une méthodologie claire de collecte des données, un calendrier et l'identification des groupes cibles/personnes à rencontrer/interviewer.

La validation de la note de cadrage est une étape clé qui conditionne la poursuite de l'évaluation.

4.2 Collecte des données

Afin de répondre aux questions évaluatives, il sera attendu de l'évaluateur qu'il démontre sa capacité à mobiliser des sources diverses, à les trianguler entre elles et à porter un regard critique sur leur fiabilité : revue documentaire, entretiens semi-directifs, focus groups, analyse de données statistiques existantes, enquêtes ad hoc, observations de terrain. La collecte d'information et de données devra assurer autant que de possible la participation des bénéficiaires finaux du projet (voire des non bénéficiaires, notamment dans des contextes de crise -principe 'Ne pas nuire'- ou lorsque l'on souhaite analyser les impacts indirects) afin de recueillir leurs opinions sur le projet ou les évolutions qu'ils perçoivent en lien avec le projet.

Il est fortement suggéré aux évaluateurs de prévoir **une participation à l'évènement de clôture de la 3^e édition du programme, qui aura lieu en Afrique du Sud à Johannesburg lors du festival Fak'ugesi du 6 au 10 octobre 2025.**

Cet événement représente en effet une opportunité inédite de collecte d'informations auprès des parties prenantes, grâce à la présence des 15 entrepreneurs, des membres du consortium et de l'équipe de coordination du programme. En ce sens, il est donc attendu des évaluateurs qu'ils développent dans leur méthodologie une attention particulière autour de cette étape (entretiens individuels/collectifs/focus groupes/animation d'un échange autour de premières pistes de réflexion, etc.), et qu'ils formulent leurs besoins logistiques pour la réaliser, en amont.

Les évaluateurs pourront par ailleurs prévoir des missions terrains dans un ou deux des pays suivants :

- **Sénégal** : pays cible depuis la première édition, 2 membres du consortium y sont basés (Zhu Culture et bureau local d'I&P), 6 entreprises bénéficiaires sur les 3 éditions (ainsi qu'une entreprise pré-incubée qui n'a pas passé la sélection finale). Ecosystème ICC dynamique.
- **Ouganda** : pays cible depuis la première édition, 1 membre du consortium (Bayimba Foundation), 5 entreprises bénéficiaires sur les 3 éditions (+3 entreprises pré-incubées qui n'ont pas passé la sélection finale).
- **Tunisie** : pays cible depuis la deuxième édition, 4 entreprises bénéficiaires sur les 2 éditions (+1 pré-incubée n'a pas passé la sélection finale).
- **RDC (à confirmer)** : dans une démarche d'apprentissage, il pourrait être intéressant de s'interroger sur les pays ou régions où les entreprises n'ont pas pu accéder au stade de l'accélération (phase d'incubation).

Afin d'assurer un équilibre dans les missions de terrain, il apparaît pertinent de veiller à une représentation géographique et linguistique diversifiée (Afrique francophone de l'Ouest et du Nord, Afrique anglophone de l'Est).

Les évaluateurs pourront faire des propositions dès le stade de l'offre sur le choix des missions, en justifiant ce qui leur semble pertinent. Le choix final sera arrêté avec le Comité de pilotage de l'évaluation, au moment de la note de cadrage.

A la fin des missions terrains, des réunions de débriefing devront être organisées.

4.3 Elaboration du rapport provisoire puis final

A la suite de la phase de collecte et sur la base des constats découlant de l'analyse des informations et données recueillies sur le terrain, le consultant travaillera à la rédaction du rapport provisoire de l'évaluation et à la formulation des conclusions de l'évaluation. Le consultant distinguera les conclusions spécifiques dont la validité est limitée au projet évalué et les conclusions de portée plus générales.

Le rapport provisoire de l'évaluation (**livrable 2**) devra présenter l'ensemble de cette analyse et le lien logique entre les constats et les conclusions. Il devra intégrer les premières pistes de leçons apprises et de recommandations. Le rapport ne devra pas excéder 15 pages et sa version finale sera publiée sur le site Internet de l'AFD. Un document annexe non publié le complètera, avec le détail de l'analyse. Le modèle de plan du rapport à respecter est présenté en annexe 2.

Pour des raisons de transparence et de redevabilité, étant donné que cette évaluation concerne 3 projets, une courte fiche par projet (2 pages maximum) sera également réalisée en plus de l'analyse transversale du programme.

Le rapport provisoire fera l'objet d'une présentation et d'une discussion en comité de pilotage (voir en 5.2).

Les consultants animeront un échange dédié à la réflexion sur les leçons apprises et éventuellement recommandations avec les parties prenantes du projet, dans une logique de co-construction. Un format et une méthodologie spécifiques d'animation seront demandés pour ce temps.

Dans son rapport final, le consultant identifiera et distinguera des leçons et des recommandations stratégiques et/ou opérationnelles. Ces leçons et recommandations peuvent porter sur l'intervention elle-même, sur les prochains cycles de l'intervention, sur des interventions similaires dans d'autres contextes, sur les pratiques générales du cycle du projet à l'AFD (instruction, mise en œuvre, suivi, etc.) ou sur les modes de faire du maître d'ouvrage.

- Les « leçons » sont des enseignements tirés de l'évaluation permettant d'en faire le bilan, qui dépassent le cadre du projet (possibilités d'applications générales) et qui ne nécessitent pas forcément d'être suivies d'actions.
- Les « recommandations » constituent des décisions à prendre ou des mesures à appliquer pour faire évoluer des modes opératoires, des systèmes de gouvernance, des dispositifs, etc. notamment pour les phases ultérieures du projet évalué. **Elles ne sont pas obligatoires.** A la différence des « leçons », leur mise en œuvre pourra faire l'objet d'un suivi par l'AFD à la suite de l'évaluation. Une attention particulière doit être portée aux recommandations. Elles doivent être liées aux conclusions, regroupées et classées par ordre de priorité. Elles doivent également être opérationnelles et, par conséquent : en nombre très limité, précises, adressées à un (ou plusieurs) acteurs à mentionner, assorties d'un horizon temporel (court, moyen ou long terme).

Le rapport final (**livrable 3**) doit intégrer les observations du COPIL et prendre en compte le fruit du travail collectif issu de l'atelier de co-construction des recommandations. Il doit contenir les conclusions et recommandations définitives de l'évaluation. Si ces observations expriment des différences d'appréciation non partagées par les consultants, celles-ci peuvent être annexées au rapport final et commentées par les consultants.

Le rapport final pourra faire l'objet d'une restitution « élargie » en interne à l'AFD pour en diffuser les leçons apprises et les recommandations. Les objectifs et modalités de cette restitution seront précisées ultérieurement.

5 Organisation de l'évaluation

5.1 Durée et calendrier de l'évaluation

A titre indicatif, et sous réserve de la signature du contrat, la date de démarrage serait début septembre 2025. Elle pourrait se terminer début 2026. Ainsi, l'évaluation suivra le calendrier indicatif suivant :

- Remise de la note de cadrage : septembre 2025
- Remise du rapport provisoire : décembre-janvier 2026
- Remise du rapport final : février 2026
- Réunion de restitution : à préciser

5.2 Pilotage et suivi de l'évaluation

Le département d'évaluation et d'apprentissage (EVA) coordonne et pilote l'évaluation (suivi contractuel, suivi du déroulement de la prestation), en lien avec le Responsable d'Equipe Projet AFD.

Un comité de pilotage de l'évaluation sera constitué, avec des représentants de EVA, de la division Industrie Culturelle et Créative (ICC), et d'Africalia. Le comité de pilotage i) s'assure du bon déroulement de la prestation, ii) facilite la récupération des documents clés et la mise en relation avec les parties prenantes, et iii) discute, commente et valide les livrables.

D'autres acteurs et parties prenantes pourront être ponctuellement associés à cette instance, en fonction des besoins (par exemple pour nourrir le travail sur les recommandations). Par exemple, le consortium de mise en œuvre participera également à l'atelier de co-construction.

Le processus d'évaluation sera ponctué par les réunions suivantes :

- Réunion du comité de pilotage **au lancement de l'évaluation** : au démarrage de l'évaluation pour échanger sur les enjeux de l'évaluation et les questions organisationnelles (besoin de documentation, dates potentielles de mission de terrain, etc.)
- Réunion du comité de pilotage **à la présentation et discussion de la note de cadrage**
- **Débriefing des missions**
- Réunion du comité de pilotage pour échange sur **le rapport provisoire de l'évaluation**
- **Atelier de co-construction des leçons** et éventuellement des recommandations
- **Restitution de l'évaluation**

6 Moyens : expertises recherchées et budget

6.1 Compétences requises pour mener l'évaluation

Les compétences requises pour réaliser cette évaluation sont celles d'une équipe d'experts couvrant les domaines suivants :

- Connaissance et expérience professionnelle en matière d'évaluation de projet, programme ou politique publique – 10 ans d'expériences minimum ;
- Expérience en matière de coopération au développement ;
- Les connaissances et expertises techniques et sectorielles dans les domaines suivants seront particulièrement appréciées :
 - L'entrepreneuriat, les industries culturelles et créatives, le développement des PME's notamment sur le continent africain ;
 - Questions de genre et d'égalité hommes/femmes ;
- Expérience professionnelle et connaissance/compréhension avérée des pays évalués ;
- Capacités linguistiques adéquates : maîtrise parfaite / connaissance approfondie du français et de l'anglais
- Une expérience en animation de réflexions participatives serait fortement appréciée.

6.2 Budget de l'évaluation

Le budget total de la prestation est estimé entre 50 000 et 60 000 euros HT.

7 Annexes aux Termes de Référence

7.1 Annexe 1– Cadre logique du projet

Cadre logique Afrique Créative 1 – CZZ2379

Hierarchie des objectifs	Indicateurs	Dispositif de suivi	Hypothèses critiques
1. Finalité			
Finalité : soutenir le développement d'acteurs des ICC sur le continent africain et contribuer à la pérennité des entreprises soutenues, et inciter les dispositifs de financement privés ou publics à s'intéresser aux ICC comme secteur possible d'intervention.			
2. Objectifs spécifiques			
Objectif spécifique 1 : Organisation du programme Afrique Créative qui permettra de sélectionner dans un premier temps un ensemble pour assurer la mise en œuvre du projet	Nombre de candidatures reçues	Accompagnement des projets : Rapport de suivi des actions de renforcement des capacités	Qualité des candidatures reçues
Objectif spécifique 2 : Identification et sélection, via un appel à projets, de 5 à 10 projets ICC qui bénéficieront d'un financement direct et d'un accompagnement afin de soutenir le développement d'entreprises ICC viables en Afrique autour du label Afrique Créative	Identification et sélection des projets : nombre de candidatures reçues Financement des projets : volume des financements Impact économique : croissance de l'activité et des revenus, pérennisation et création d'emplois Accompagnement technique : Rapport de suivi des dispositifs de renforcement des capacités	Financement : Rapport financier et Rapport d'activités	
Objectif spécifique 3 : Faire du plaidoyer en faveur du potentiel économique des ICC	Elaboration d'un plan de communication/plaidoyer + Création d'un label « Afrique Créative »		
3. Réalisations attendues du projet			

<ul style="list-style-type: none"> - Sélection d'un ensemble - Organisation d'un appel à projets - Sélection de projets ICC (entre 5 et 10) - Financements directs - Modules de renforcement des capacités (gestion, RH, ingénierie financière) - Communication et promotion de l'initiative AFD « Afrique Créative » 	<ul style="list-style-type: none"> - Lancement de l'AO et de l'appel à projets - Opérationnalisation des financements - Organisation d'un événement de lancement - Nombre d'activités de renforcement des capacités - Impact de la campagne de communication / diffusion de l'information - Mise en œuvre du plan de communication/plaidoyer 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports de suivi sur l'organisation de l'AO pour la sélection de l'ensemble - Rapports de suivi sur l'organisation de l'AO pour la sélection des projets - Rapport de suivi des activités de communication, de promotion et d'animation 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité de l'AFD à identifier des ensembles de qualité - Capacité de l'ensemble à sourcer les entreprises créatives à fort potentiel
4. Activités et moyens			
Recrutement de l'ensemble	Nombre de réponses à l'AO		Qualité des offres reçues Implication des partenaires

Cadre logique Afrique Créative 2 – CZZ2961

Hiérarchie des Objectifs (Intitulés des objectifs)	Indicateurs	Moyens de vérification / Système de suivi évaluation	Hypothèses critiques
Finalité : Soutenir l'émergence d'industries culturelles et créatives, créatrices d'emplois, génératrices de croissance et porteuses de changement			
Objectifs spécifiques du projet : <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des compétences des entrepreneurs pour faire croître leurs structures de façon durable et dynamiser l'écosystème des ICC • Sensibilisation des acteurs du champ économique privé africain et européen quant à l'intérêt de financer des ICC 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'emplois formels créés • Evolution du CA • Impact environnemental et social • Nombre de financement privé sollicité par les lauréats à l'issue du programme d'incubation 	<ul style="list-style-type: none"> • Tableau de suivi des indicateurs • Rapports narratifs et financiers • Thèse d'impact 	La situation politique et sociale est favorable
Réalisations : <ul style="list-style-type: none"> • Les entreprises culturelles et créatives sélectionnées bénéficient d'un programme d'accompagnement technique • Les entreprises culturelles et créatives lauréates sont soutenues financièrement pour accélérer leur développement et consolider leur modèle économique • Les acteurs du champ économique privées sont sensibilisés (plaidoyer) sur l'importance du financement des industries culturelles et créative 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'entrepreneurs sélectionnés pour participer au programme d'accompagnement • Montant des subventions reçues par les lauréats finaux • Indicateur qualitatif de l'impact du plaidoyer sur la sensibilisation du secteur privé 	<ul style="list-style-type: none"> • Sondages de satisfaction des entrepreneurs • Suivi financier des dépenses des entrepreneurs (contrôle pièces comptable et suivi du budget) 	Les candidatures sont qualitatives et reflètent une diversification des secteurs, genre et pays
Activités : <ul style="list-style-type: none"> • Appel à candidatures pour pré-sélectionner 15 à 18 candidats au Sénégal, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Ghana, Cameroun, Maroc, Tunisie, Ouganda, République démocratique du Congo • Accompagnement lors d'une phase de pré-incubation, 15 à 18 candidats grâce à l'appui d'incubateurs locaux et un parcours de formation 	Moyens : <ul style="list-style-type: none"> • Incubateurs, • Mentors créatifs • Plateforme d'e-learning • Bootcamps • Equipe de suivi du programme (consortium et AFD) 		Le consortium et les partenaires sont impliqués dans toutes les phases du programme

<ul style="list-style-type: none"> • Sélection de 8 lauréats finaux (pitch devant un jury) • Accompagnement des 8 lauréats (Bootcamps, formation, mentorat business et créatif) • Préparation des lauréats à la levée de fonds (phase d'accélération par des investisseurs) • Organisation de journées de sensibilisation et de plaidoyer en faveur d'une meilleure prise en compte du secteur ICC par les investisseurs privés et publics 		
--	--	--

Cadre logique Afrique Créative 3 – CZZ3346

	Chaîne de résultats	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses critiques
Finalité	Soutenir l'émergence d'industries culturelles et créatives et dynamiser l'écosystème ICC			
Objectifs spécifiques (OS)	OS1 : Soutenir l'émergence d'industries culturelles et créatives impactantes et durables Identification et sélection via un appel à projets de 30 à 40 entrepreneurs ICC pouvant bénéficier d'une pré-incubation puis sélection de 15 à 20 lauréats qui bénéficieront d'un financement direct et d'un accompagnement technique contribuant à leur impact économique et social et leur pérennité.	- Nombre de candidatures reçues en réponse à l'appel à projets - Volume du financement direct aux projets lauréats - Volume d'accompagnement technique - Impact économique : évolution du nombre d'employés, du CA et des levées de fonds pour les lauréats, nombre de nouveaux produits ou services culturels ou créatifs - Impact sur la dimension genre : part des projets lauréats portés par des femmes (quota de 50%), part des femmes employées et des femmes présentes dans la gouvernance, part des projets lauréats prenant en compte les sujets de lutte contre les VBG et les stéréotypes de genre, nombre de formation suivis par les lauréats sur ces sujets, nombre de chartes/codes de conduite signés par l'ensemblier et les lauréats sur ces sujets. - Impact sur la dimension lien social : part des lauréats issus des milieux défavorisés (quota ou point bonus envisagés), part des employés des structures lauréates issus des milieux défavorisés, part des populations défavorisées et de la jeunesse dans les publics ayant accès aux produits et services culturels et créatifs financés par l'AFD (si donnée accessible) et nombre de démarches dédiées au renforcement de la cohésion sociale à travers la culture	- Rapport d'analyse de l'AAP et signature des conventions - Rapports narratifs et financiers - Tableau de suivi des indicateurs agrégables - Plan d'Action Genre - Documentation des impacts au sein des rapports narratifs et du livret de capitalisation	- Nombre et qualité des candidatures reçues - Contexte politique, économique et social.
	OS2 : Dynamiser l'écosystème ICC en favorisant la mise en réseau des entrepreneurs et en incitant les acteurs publics et privés à intervenir et financer	- Nombre d'événements permettant la mise en réseau des entrepreneurs entre eux et avec les autres acteurs de l'écosystème ICC - Nombre de communications autour du label Afrique Créative (réseaux sociaux, site web et newsletters) - Nombre de sessions de sensibilisation incitant les dispositifs privés ou publics à s'intéresser aux ICC comme secteur possible d'intervention - Nombre livrets de plaidoyers distribués	- Rapports narratifs intégrant la description des Bootcamps, l'événement de clôture et les sessions de plaidoyers - Tableau de suivi des indicateurs - Livret dédié au plaidoyer intégrant les impacts générés par les ICC	Contexte politique, économique et social
Réalisations attendues	R1 : - Les entrepreneurs ICC présélectionnés sont formés - Les entrepreneurs ICC sélectionnés sont soutenus financièrement pour accélérer leur développement et consolider leur modèle économique	- Nombre de candidats présélectionnés pour participer au programme de pré-incubation - Nombre d'entrepreneurs ICC sélectionnés bénéficiant de subventions - Nombre d'entrepreneurs ICC sélectionnés bénéficiant du programme d'accompagnement technique	- Rapports narratifs (intégrant la description des réalisations, les sondages de satisfaction des entrepreneurs, les impacts économiques et sociaux, etc)	Nombre et qualité des candidatures reçues qui reflètent une diversification

	-Les entrepreneurs ICC sélectionnés bénéficient d'un programme d'accompagnement technique -Les impacts économiques et sociaux sont pris en compte -Un livret de capitalisation décrit les projets soutenus et leurs avancées. -Un bilan est mené jusqu'à un an après la fin de l'incubation pour capitaliser un mettre à jour les livrets	- Documentation des impacts économiques et sociaux	-Rapports financiers (intégrant le suivi financier des montants reçus et des dépenses des entrepreneurs, etc.) -Livret de capitalisation (décrivant les projets financés)	des secteurs, genre et pays
	R2 : -Des Bootcamps et autres événements sont organisés pour favoriser une communauté de pratique entre entrepreneurs des ICC -Un livret de plaidoyer est rédigé et ses sessions de sensibilisation auprès des acteurs publics et privés -Une campagne de communication est menée -Les mises en réseaux et sessions de plaidoyers sont organisées en même temps que des événements ICC africains pour plus d'impact	-Nombre de participants aux Bootcamp et à l'événement de clôture -Nombre de participants aux sessions de sensibilisation -Nombre d'abonnés sur les réseaux sociaux et la newsletter d'Afrique Créative	-Rapports narratifs (intégrant un suivi des bootcamp, des sessions de plaidoyers, du plan de communication, etc.) -Livret de plaidoyer	Contexte politique, économique et social
Activités	A1 : Présélection par AAP de 30 à 40 candidats dans 10 à 20 pays africains Accompagnement des candidats présélectionnés lors d'une phase de pré-incubation Sélection des 15 à 20 lauréats pour la phase d'incubation (pitch devant un jury) Financement direct des lauréats Accompagnement technique des lauréats (créatif, business et levée de fonds), avec du e-learning, des formations, des bootcamps, etc., en intégrant le plan d'action genre Bilan et mise à jour du livret de capitalisation			
	A2 : Bootcamps réunissant les entrepreneurs ICC Organisation de sessions de sensibilisation en faveur d'une meilleure prise en compte du secteur ICC par les acteurs privés et publics Campagne de communication Événement de clôture Bilan et mise à jour des livrets			

7.2 Annexe 2 – Modèles Rapport et Annexes

Le rapport doit être écrit sans jargon, dans un souci de pédagogie pour une diffusion externe. Il ne dépasse pas 15 pages. Les passages en rouge dans ce modèle sont des consignes pour écrire le rapport, qui sont à supprimer de la version finale.

Le document de rapport annexe permet de retracer le cheminement d'analyse qui sous-tend le rapport d'évaluation et d'analyser des éléments confidentiels non publiable. Il n'est pas redondant avec le rapport d'évaluation. C'est un document préparatoire au rapport d'évaluation, complémentaire de celui-ci.

Evaluation de projet

Nom du projet ou des projets (sigles déroulés)

Pays : **Lorem ipsum**

Secteur : *utiliser nomenclature des divisions techniques AFD*

Evaluateur : **Lorem ipsum**

Pilotage de l'évaluation : **Lorem ipsum**

Date de validation du rapport d'évaluation : **Lorem ipsum**

Numéro de projet : Lorem ipsum

Maitrise d'ouvrage : Lorem ipsum

Montant : *financement AFD et nature prêt/don*

Taux de décaissement : Lorem ipsum

Date d'octroi : Lorem ipsum

Date d'achèvement : *date d'achèvement opérationnelle*



• Objectifs du projet

consequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explorum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibulant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotote doluptaspe non restiore veribus

Prévoir d'ajouter un lien vers la fiche-projet disponible sur afd.fr quand elle existe.

• Conclusions de l'évaluation

Il ne s'agit pas d'une synthèse à plat des principaux constats de l'évaluation mais bien de la mise en relief des conclusions clés, transversales aux questions évaluatives (distinguer l'essentiel de l'important).

reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explorum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibulant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic consequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explorum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibulant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotote doluptaspe non restiore veribus

consequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explorum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibulant autate veri sum re nosae. Ria

solutpae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio.

- **Justification, objectifs et méthodologie de l'évaluation (0,5 p)**

consequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explaborum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibusant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotote doluptaspe non restiore veribus

Pour la méthodologie, répondre en 2 phrases aux questions suivantes :

- *Cette évaluation a-t-elle fait appel à une méthodologie particulière ? Si oui, laquelle ?*
- *Tous des acteurs impliqués dans le projet (AFD, MOA, société civile, entreprises, bénéficiaires...) ont-ils pu exprimer leur point de vue sur le projet via la comitologie de l'évaluation ou via les outils de collecte de données sur site ou à distance ? Si non qu'est ce qui a empêché la consultation de certains de ces acteurs ? Quelles ont été les modalités de recueil de données auprès des différents acteurs (entretiens, enquête par questionnaire, focus groups, observation, sources documentaires) ?*
- *Quelles sont les principales limites et biais méthodologiques de cet exercice et quelles difficultés ont éventuellement rencontrées les consultants dans la conduite de l'évaluation ?*
- *Quels sont les écarts entre la méthode prévue et celle finalement réalisée ?*

- **Logique initiale et déroulement effectif du projet (2 p)**

La logique d'intervention (les objectifs et voies pour les atteindre) : Indiquer quels étaient les objectifs du projet et le chemin de changement (c'est-à-dire l'organisation des changements et résultats intermédiaires devant logiquement permettre – ou contribuer à – l'atteinte des objectifs) prévus initialement, les hypothèses qui le sous-tendaient. Préciser si cette logique d'intervention était complète au démarrage du projet, ou comment elle a été complétée ou établie lors de l'évaluation. Préciser également si cette logique d'intervention a été adaptée, et comment, en cours de mise en œuvre du projet. Indiquer clairement les objectifs, cibles et indicateurs prévus.

consequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explaborum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibusant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotote doluptaspe non restiore veribus

consequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explaborum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibusant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotote doluptaspe non restiore veribus

Mode opératoire et parties prenantes : Par mode opératoire, nous entendons le montage et l'organisation du projet. Il s'agit de préciser le montage financier (produit financier, circuit fiduciaire, cofinanciers) ainsi que le montage opérationnel. Il s'agit de préciser les acteurs du projet et leur responsabilité (MOA, MOE/opérateur, éventuelle AMO, etc.) ainsi que le dispositif de pilotage et de gouvernance (instances de pilotage, circuits de décision, etc.).

consequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explaborum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibusant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotate doluptaspe non restiore veribus

consequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explaborum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibusant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotate doluptaspe non restiore veribus

Déroulement du projet et évolution du contexte : En ½ page, mettre en avant les éléments saillants ayant eu des conséquences pour le projet parmi : les dates clés du projet et du financement AFD, les faits marquants des phases d'instruction, de mise en œuvre (préciser notamment comment a été réalisé le suivi en exécution), et d'achèvement (voire de post-achèvement), l'avancement du projet depuis son démarrage (principales réalisations), les principales difficultés rencontrées et les éléments de contexte qui ont conduit à modifier le projet.

consequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explaborum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibusant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotate doluptaspe non restiore veribus

Table 1 : Budget du projet

Rubrique	Montant global projet		Contribution AFD	
	Prévu	Exécuté	Prévue	Exécutée
Composante 1				
Composante 2				
...				

Note optionnelle sur le tableau : devise locale, cofinanciers, explication des écarts, etc.

- **Résultats de l'évaluation (5 à 7 p)**

Partie à organiser en suivant la structure indiquée dans les TDR, à savoir : selon les questions évaluatives QU selon les critères CAD retenus.

- **QE 1 ou Pertinence, cohérence**

consequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explaborum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibusant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotate doluptaspe non restiore veribus

consequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explaborum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibusant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotate doluptaspe non restiore veribus Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotate doluptaspe non restiore veribus

consequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explaborum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibusant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotate doluptaspe non restiore veribus

- **QE 2 ou Efficacité**

consequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explaborum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibusant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotate doluptaspe non restiore veribus Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotate doluptaspe non restiore veribus

consequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explaborum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibusant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotate doluptaspe non restiore veribus

consequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explaborum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibusant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotate doluptaspe non restiore veribus

Table 2 : Indicateurs de réalisation et de résultat du projet (optionnel)

Indicateur	Cible à l'instruction	Valeur après projet

• **QE 3 ou Efficience**

consequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explaborum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibusant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotate doluptaspe non restiore veribus

consequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explaborum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibusant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotate doluptaspe non restiore veribus

consequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explaborum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibusant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotate doluptaspe non restiore veribus

• **QE 4 ou Impacts ou durabilité**

consequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explaborum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibusant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotate doluptaspe non restiore veribus

consequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explaborum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibusant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotate doluptaspe non restiore veribus

consequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explaborum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibusant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotate doluptaspe non restiore veribus

- **QE 5 ou Valeur ajoutée de l'AFD**

consequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explaborum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibusant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotate doluptaspe non restiore veribus

consequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explaborum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibusant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotate doluptaspe non restiore veribus

consequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explaborum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibusant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotate doluptaspe non restiore veribus

FOCALE sur ...

Cet encadré est facultatif, il vient soit compléter ou illustrer une question évaluative, ou encore mettre en exergue un résultat particulièrement intéressant de l'évaluation.

tibusant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotate doluptaspe non restiore veribus

- **Leçons (optionnel - 0,5 p)**

Nota : Les conclusions sont présentées dans la page de garde.

Les leçons (ce qui peut être utile dans d'autres contextes) : ce sont des observations faites et enseignements tirés par l'évaluateur qui dépassent le cadre du projet, des messages clés, et ne nécessitent pas forcément d'être suivies d'actions. L'évaluateur peut mettre à profit son expérience et son savoir-faire pour voir les possibilités d'applications générales.

- **Recommandations (optionnel - 0,5 p)**

Les recommandations sont optionnelles.

Les recommandations (ce qui doit être amélioré dans ce projet/ ce type de projet – comment faire différemment) : ce sont des propositions d'améliorations, de décisions à prendre ou de mesures à appliquer qui reposent sur les conclusions de l'évaluation, pour faire évoluer des modes opératoires, des systèmes de gouvernance, des dispositifs, etc. Les recommandations doivent avoir une forme normative, être rédigée clairement et porter sur des actions identifiables et réalisables (tel acteur devrait...). Le cas échéant, il sera utile de distinguer les recommandations faciles à mettre en œuvre à court terme des recommandations plus structurelles qui sont à envisager sur une temporalité plus longue. Elles sont en nombre très réduit.

POUR EN SAVOIR PLUS

- [Comprendre les évaluations à l'AFD](#)
 - [Consulter le rapport bisannuel des évaluations](#)
 - [Télécharger les rapports d'évaluation de projet](#)
-

À propos de l'Agence française de développement :

L'Agence française de développement (AFD) met en œuvre la politique de la France en matière de développement et de solidarité internationale. À travers ses activités de financement du secteur public et des ONG, ses travaux et publications de recherche (Éditions AFD), de formation sur le développement durable (Campus AFD) et de sensibilisation en France, elle finance, accompagne et accélère les transitions vers un monde plus juste et résilient.

Nous construisons avec nos partenaires des solutions partagées, avec et pour les populations du Sud. Nos équipes sont engagées dans plus de 4 000 projets sur le terrain, dans les Outre-mer, dans 115 pays et dans les territoires en crise, pour les biens communs – le climat, la biodiversité, la paix, l'égalité femmes-hommes, l'éducation ou encore la santé. Nous contribuons ainsi à l'engagement de la France et des Français en faveur des Objectifs de développement durable (ODD). Pour un monde en commun.

Plus d'informations sur www.afd.fr



Rapport Document annexe

Evaluation du Projet xxx

Sommaire

Information additionnelle sur le contexte et la situation initiale	30
Contexte du projet (sectoriel, social, politique, économique et/ou sécuritaire)	30
Portefeuille de l'AFD dans le pays	Erreur ! Signet non défini.
Déroulement du projet	31
Genèse du projet	31
Chronologie et faits marquants de l'exécution du projet	31
Analyses	32
Analyse 1 sous-tendant les conclusions du critère CAD xxx, de la question évaluative xxxx	32
Analyse 2 sous-tendant les conclusions du critère CAD xxx, de la question évaluative xxx	32
Perspectives futures et risques pour le projet	33
Annexes	34
Documentation consultée	34
Liste des personnes rencontrées	34
Méthodologie détaillée de l'évaluation (y c. limites)	34
Rapports d'enquêtes qualitatives/quantitatives, compte rendus de focus group, etc.	34

Information additionnelle sur le contexte et la situation initiale

- Contexte du projet (sectoriel, social, politique, économique et/ou sécuritaire)

Précise la situation au démarrage du projet et son évolution, dans le pays, région et secteur considéré (organisation sectorielle, financement, stratégie). Il s'agit de ne faire figurer ici que les éléments de contexte qui ont eu une influence sur le projet et auxquels il sera fait référence dans l'analyse évaluative ou le récit du projet. Quel est le problème central ciblé par le projet et comment a-t-il évolué sur la période ?

consequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explorum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibusant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotote doluptaspe non restiore veribus consequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explorum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibusant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest,

quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotate doluptaspe non restiore veribus onsequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explaborum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibusant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotate doluptaspe non restiore veribus

Déroulement du projet

*Dans cette partie, les points suivants **peuvent** être précisés si nécessaire et si des informations sensibles ne permettaient pas de le faire dans le rapport d'évaluation.*

- **Genèse du projet**

consequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explaborum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibusant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotate doluptaspe non restiore veribus consequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explaborum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibusant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotate doluptaspe non restiore veribus

- **Logique d'intervention du projet (si précision**

La logique d'intervention inclut les hypothèses, explicites ou implicites, qui sous-tendent la stratégie du projet et les choix qui ont été faits lors de sa conception.

consequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explaborum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibusant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotate doluptaspe non restiore veribus consequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explaborum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibusant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotate doluptaspe non restiore veribus

- **Chronologie et faits marquants de l'exécution du projet**

consequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explaborum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibusant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest,

quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotate doluptaspe non restiore veribus consequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explaborum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibusant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotate doluptaspe non restiore veribus

Analyses

Cette partie est organisée selon ce qui est indiqué dans les TDR et selon le plan du rapport principal par questions évaluatives ou critères du CAD.

- **Analyse 1 sous-tendant les conclusions de la question évaluative 1 ou du critère de pertinence**

consequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explaborum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibusant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotate doluptaspe non restiore veribus consequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explaborum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibusant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotate doluptaspe non restiore veribus consequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explaborum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibusant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotate doluptaspe non restiore veribus

- **Analyse 2 sous-tendant les conclusions la question évaluative 2 ou du critère d'efficacité**

consequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explaborum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibusant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotate doluptaspe non restiore veribus consequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explaborum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibusant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotate doluptaspe non restiore veribus consequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explaborum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibusant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotate doluptaspe non restiore veribus

Si pertinent, analyses spécifiques sous-tendant les conclusions sur le genre, le développement durable, le climat...

FOCALE sur ...

Cet encadré est facultatif, il vient soit compléter ou illustrer une analyse, ou encore mettre en exergue un résultat particulièrement intéressant de l'évaluation.

tibusant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotate doluptaspe non restiore veribus

Perspectives futures et risques pour le projet (optionnel)

Conclusions plus développées (optionnel)

Précisions sur les leçons et recommandations (optionnel)

consequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explaborum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibusant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest res sam, ut eiciam et veligen issinum hic tem quidignatia eatusti nctotate doluptaspe non restiore veribus consequi reseniet estiis solupis aut de iur maxim hici aliquodiciet pro dolorum fugiam is into mo tempor aut explaborum quiatesed est eossus est asintib ereris se volupta tibusant autate veri sum re nosae. Ria soluptae eaturit iundaes totasitatet facero mo blaceperate dolupis net is aceatest, quuntiam nostrupta dolla intio. Nam ime aut et aliqui con rerepresequi cusandest

Annexes

Limiter les annexes aux seules informations essentielles.

- **Documentation consultée**
- **Liste des personnes rencontrées**
- **Référentiel d'évaluation et méthodologie détaillée (y c. limites)**
- **Rapports d'enquêtes qualitatives/quantitatives, compte rendus de focus group, etc.**