

Termes de Référence

Evaluation du déploiement de la stratégie DOI sur la zone Afrique

Evaluation Zone Afrique

DIRECTION DES OPÉRATIONS INTERNATIONALES - DOI

Généralités

Intitulé de l'évaluation	Evaluation du déploiement de la stratégie DOI dans la zone Afrique
Objectif général de l'évaluation	Analyser la manière dont les Délégations, en lien avec le siège (y compris avec le niveau du desk à Dakar), mettent en œuvre la stratégie de la DOI à horizon 2030. Les 3 dimensions d'analyse seront les dimensions 1/ opérationnelles et stratégiques, 2/ organisationnelle et 3/ financière.
Auteur(s) des TdR	Direction de la DOI
Date de rédaction des TdR	Mai 2024
Lieu de mission	Siège CRF - DOI et Zone Afrique : 3 Délégations CRF en RCA, au Cameroun et en Mauritanie.
Durée et Période de l'évaluation	60 jours - à partir de mi septembre 2024

1. Contexte de la mission d'évaluation

1.1. Périmètre de l'évaluation

L'évaluation portera sur la manière dont le siège et le terrain mettent en œuvre la stratégie de la CRF sur un échantillon représentatif de délégations en Afrique, à savoir : la RCA, le Cameroun et la Mauritanie.

L'évaluation portera sur les dimensions **opérationnelles** et **programmatiques** (élaboration des stratégies pays, relations partenariales, représentation), **organisationnelles** (RH, structure des coordinations sur les Délégations) et **financières** (capacités et processus de gestion, stratégie de recherche de financement, modèle économique, conclusion des audits).

Les évaluateurs devront interroger les différents départements en charge du suivi des pays choisis au campus ou à Dakar (pour délégation Afrique de l'Ouest), étudier les processus suivis au siège pour gérer les Délégations ainsi que réaliser des missions dans les trois pays choisis afin d'interroger les équipes, les partenaires et d'analyser les procédures sur le terrain dans les domaines relevant de l'évaluation.

1.2. Historique de l'intervention de la Croix-Rouge française en Afrique

L'action de la Croix-Rouge française à l'international dans ses principaux domaines d'intervention que sont la santé et la Gestion des Risques de Catastrophes se divise en deux types d'interventions principales : urgence et développement. Dans les zones touchées par des catastrophes naturelles, sanitaires cette action passe par le déploiement des équipes d'urgence. Pour les interventions liées au relèvement, à la reconstruction et au développement, la continuité avec les contextes d'urgence est privilégiée dans le but de compléter les actions sans heurts ni transitions brutales pour les populations. La CRF est ainsi présente en Afrique dans 10 pays aux côtés des Sociétés Nationales Hôtes, dans lesquels elle mène plus de 45 projets pour un budget annuel de 48M€.

2. Objectifs Généraux et Spécifiques de l'évaluation

Sur la base d'un échantillon de pays en Afrique, les consultants devront analyser la manière dont les Délégations, en lien avec le siège (y compris avec le niveau du desk à Dakar), mettent en œuvre la stratégie de la DOI à horizon 2030. Les dimensions plus précisément étudiées sont développées ci-dessous. L'analyse des consultants devra être accompagnée de recommandations par rapport aux constats portés.

Les différentes dimensions d'analyse qui doivent être couvertes par l'évaluation sont les suivantes :

> Dimension opérationnelle & programmatique

1.1. Une appréciation de la conformité des stratégies pays par rapport à la stratégie opérationnelle et thématique de la DOI

Il est attendu de la part des consultants qu'ils analysent l'adéquation entre les stratégies pays annuelles dans les pays évalués et la stratégie de l'action internationale à horizon 2030 ainsi que les lettres de cadrage annuelles. Cette analyse devra permettre d'évaluer l'adéquation entre les projets, programmes mis en œuvre sur le terrain et le contenu des documents de stratégie pays et donc la

pertinence de ces documents de stratégie pays comme outil permettant de développer la stratégie sur une Délégation, en lien avec les besoins du pays, de la société nationale et l'expertise de la CRF.

Les consultants devront répondre aux questions suivantes :

- Les équipes terrain ont-ils une bonne connaissance et compréhension de la stratégie de la CRF et de celle de la DOI ?
- Les stratégies pays sont-elles en adéquation avec la stratégie opérationnelle et thématique de la DOI. Les documents stratégiques sont-ils suffisamment explicites pour cadrer la mise en œuvre opérationnelle sur les Délégations ?
- Les stratégies pays sont en relation avec les cadres logiques thématiques (Santé, GRC et SDSN) et les Cadre d'intervention de la DOI.
- Le processus de planification stratégique annuel est-il clair, compris ?
- Les rôles et responsabilités au sein de l'équipe terrain et entre l'équipe terrain et les différentes fonctions au siège (plus spécifiquement Desk, Adjoint Desk, Responsable géo, Contrôle de gestion, Référent technique référent logistique, Direction DOI, RHI) sont-ils clairs dans le processus d'élaboration et de validation de stratégie opérationnelle pays ?
- En quoi les documents de stratégie sont-ils une aide à la prise de décision et au pilotage des programmes ?
- Sont-ils utilisés sur le terrain ? Au Campus ?
- Quels sont les outils de pilotage utilisés sur le terrain ? Au Campus ? En quoi aident-ils ou non à la prise de décision, au suivi de la mise en œuvre de la programmation ?
- Les stratégies révèlent-elles une bonne analyse des besoins dans les différents pays ?
- Les risques sont-ils suffisamment identifiés et pris en compte via des mesures de mitigations ?

1.2. Une analyse de la qualité de la relation avec la SNH

Il est attendu des consultants qu'il puisse évaluer la qualité de la relation partenariale entre la CRF et la SNH en lien avec l'ambition de la CRF de mettre la SNH au cœur de sa stratégie et de ses activités. Les consultants devront répondre aux questions suivantes :

- Les SN hôtes sont-elles impliquées dans la mise en œuvre de la stratégie dans les pays (identification des besoins, conception des projets, écriture des propositions, négociation avec les bailleurs, mise en œuvre, reporting, évaluation.) ?
- Y a-t-il une bonne connaissance des SNH dans les pays ? Les besoins des SNH sont-ils identifiés et formalisés ?
- Y a-t-il des dispositifs de coordination efficace entre SNH et CRF et les autres acteurs (Mouvement, ONG, autorités, bailleurs de fonds) ?
- Y a-t-il une stratégie de renforcement des capacités de la SNH (comment celle-ci a-t-elle été définie, quels sont les moyens dédiés, quels sont les challenges) ?
- Quelle est la qualité de la relation partenariale avec la SNH ?
- Comment la SNH perçoit-elle la CRF ? Quelles sont les difficultés rencontrées sur le terrain et comment le siège appuie-t-il à leur résolution ?
- Comment les autres CR organisent leur relation avec les SNH ?

1.3 Une analyse des capacités de représentation

L'évaluation devra également analyser comment la représentation est effectuée sur le terrain dans le pays, dans la région ou encore au siège de la CRF et dans les instances internationales..

Les consultants devront répondre aux questions suivantes :

- La délégation participe-t-elle aux différents clusters et autres réunions de coordination dans le pays ? Qui participe à ces réunions ? La SNH est-elle invitée ? Quel est l'appui apporté aux HoD dans ce travail de représentation ?
- Des réunions régulières ont-elles lieu sur le terrain avec les autres acteurs, Mouvements et hors Mouvements ?
- y a-t-il une bonne connaissance par les chefs de délégation des différents acteurs sur le terrain (mouvement et hors mouvement) ?
- Comment la CRF est-elle perçue par les acteurs du Mouvement présents sur le terrain ?
- Comment la DOI est-elle représentée sur les enjeux internationaux liés à l'Afrique au sein du Mouvement, dans les différentes instances de coordination en France, en Europe (quelles instances, qui représente...) ?
- Les supports de communication sont-ils adaptés pour la représentation ?

› Dimension organisationnelle

1.4 Une analyse de l'adéquation des RH sur le terrain par rapport aux ambitions

Il est attendu des évaluateurs une analyse des moyens humains en présence sur le terrain, des processus de gestion RH par le siège, en lien avec les objectifs de la stratégie de la DOI.

Les consultants devront répondre aux questions suivantes :

- Analyse des processus de recrutement sur l'Afrique par le siège (ouverture des postes, identification des candidats, vivier, déroulé des entretiens, durée des processus...)
- Le rôle et responsabilité du département RHI est-il clair dans les différents processus liés au recrutement et à la mobilité des postes d'expatriés ?
- Le partage des responsabilités entre manager de la DOI et RHI est-il clairement défini ?
- Analyse du nombre de postes vacants et depuis quand ?
- Les fonctions essentielles (de coordination) sont-elles bien financées ? Quels sont les gaps RH sur le terrain ?

- Analyse des processus de suivi RH sur l'Afrique (évaluation individuelle, définition des objectifs, processus de renouvellement, formation, briefing, débriefing, suivi des congés des expatriés...)
- Les RH expatriées ont-elles été briefées avant leur déploiement ?
- Disposent-elles d'une description de fonction à jour, d'un plan d'action et d'évaluation régulière ?
- Les RH expatriées bénéficient-elles de formations, et si oui, lesquelles ?
- Les RH en contrat national sont-elles briefées avant le démarrage ? Disposent-elles d'une description de fonction à jour, d'un plan d'action et d'évaluation régulière ?
- Les RH en contrat national bénéficient-elles de formations et si oui lesquelles ?
- Analyse de la compétitivité des conditions d'emploi des expatriés sur les Délégations concernées
- Analyse de la compétitivité des conditions d'emploi du personnel national sur les Délégations concernées

1.5 Une analyse de l'organisation des coordinations sur les Délégations

Il est attendu des consultants une analyse de la manière dont les Délégations organisent leur structure de coordination, en prenant en compte les critères d'efficacité et d'efficience de l'organisation au vu des objectifs programmatiques et des budgets alloués.

Les consultants devront répondre aux questions suivantes :

- Analyse de la structure de coordination sur les Délégations :
- Analyse de la composition des équipes / organigrammes, notamment en coordination (mais pas seulement)
- Y-a-t-il un organigramme clair et à jour correspondant à la réalité ?
- L'ensemble des postes de coordination sont-ils pourvus ?
- Les liens hiérarchiques et fonctionnels entre les postes de coordination et les autres postes sont-ils clairs et connus par l'équipe ?
- Les définitions de fonction des postes de coordination sont-elles claires, à jour et connues des salariés ?
- Les intitulés de poste sont-ils clairs et cohérents ?
- Y-a-t-il des réunions de coordination régulières et qui permettent un partage de l'information efficace ?
- Les schémas de communications sont-ils clairs, formalisés et connus des équipes (entre les personnes de la coordination, mais aussi entre la coordination et les sous-délégations et entre la coordination et le siège) ?
- Le lien entre les Délégations et les sous Délégations est-il clair et efficace ?

> Dimension financière

1.6 Une analyse de la capacité de gestion financière sur les programmes en Afrique

Il est attendu des consultants qu'ils portent une analyse sur la capacité de la délégation en terme de gestion financière (connaissance des procédures de gestion financière et de trésorerie, efficacité de la gestion, analyse des procédures de validation et de contrôles)

Les consultants devront répondre aux questions suivantes :

- La Délégation dispose-t-elle d'une bonne maîtrise de son budget (suivi budgétaire régulier, prévisionnel budgétaire, compta à jour, suivi des avances) ?
- Comment les financements sont-ils suivis ?
- Quels sont les temps de gestion mis en place au niveau de la Délégation ? avec le Campus ? Sont-ils formalisés ? quels en sont les objectifs ?
- Les procédures de gestion financière sont-elles maîtrisées sur la Délégation ?
- La comptabilité est-elle à jour sur le terrain ? La comptabilité est-elle à jour au siège ?
- Le suivi budgétaire est-il réalisé mensuellement et transmis au siège ?
- L'analyse des suivis budgétaires est-elle effectuée par la Délégation ? et quelles décisions sont prises ?
- Notre système d'information comptable est-il adapté à nos structures ? doit-on effectuer des changements de système d'information ?
- Les procédures de validation des dépenses sont-elles connues et respectées (siège et terrain) ?
- Y a-t-il des procédures de contrôle en place en terme de gestion financière sur le terrain et au siège ?
- Les responsabilités en terme d'engagement des dépenses sont elles formalisées, claires et respectées ?
- La délégation bénéficie-t-elle d'un appui technique adéquat par le siège en termes de gestion financière ?

1.7 Une analyse du modèle économique des programmes en Afrique

Les consultants devront analyser la manière dont les budgets sont construits sur chacune des Délégations visitées, en étudiant la répartition des coûts et en analysant l'évolution sur les 3 dernières années (2022-2024).

Les consultants devront répondre aux questions suivantes :

- Analyse des différents budgets (répartition des coûts support versus coûts opérationnels)
- Analyse de la répartition des fonds propres sur les budgets et évolution sur les 3 dernières années
- Analyse de la répartition du budget par type de bailleurs et évolution sur les 3 dernières années
- Analyse de la contribution des projets au financement du siège, de son évolution sur les 3 dernières années
- Analyse du plan de financement sur les 3 prochaines années : quelle couverture prévisionnelle des projets acquis ?

- Comment le modèle économique et son évolution sur les 3 prochaines années est-il pris en compte sur l'évolution de l'organisation sur place (organigramme en particulier) ? sur le terrain ? au Campus ?

1.8 Une analyse de la stratégie financière sur les programmes en Afrique

Il est attendu des consultants une analyse de la stratégie et des capacités de la CRF sur l'échantillon de Délégations concernées par l'évaluation en termes de recherche de financement.

Les consultants devront répondre aux questions suivantes :

- Analyse des capacités en terme de recherche de financement au niveau siège et terrain:
- Dans quelle mesure les Délégations connaissent les bailleurs sur leur territoire (connaissance des politiques bailleurs, des spécificités, réunions régulières..) ?
- Les desks ont-ils la connaissance des bailleurs potentiels sur leur portefeuille ? Les informations transmises par le DPI sont-elles suffisantes, y a t il des points réguliers sur le sujet de la recherche de financement entre DPI et terrain, et entre DPI et équipe Desk DOI?
- Y a-t-il des réunions régulières avec les bailleurs avec les équipes du siège?
- Comment les financeurs privés potentiels sont identifiés ?
- La Délégation et le siège disposent-ils de support de communication bailleurs ?

1.9 Une analyse des résultats des derniers audits sur l'Afrique

Il est attendu des consultants une analyse des audits ayant eu lieu sur les deux dernières années dans les Délégations visitées afin d'identifier les points clefs qui remontent des audits et les mesures prises. Les évaluateurs devront également analyser la manière dont les cas de fraude et corruption sont traités sur les Délégations et au siège (en lien avec les Délégations concernées)

Les consultants devront répondre aux questions suivantes :

- Que nous disent les audits : pourcentage de taux d'inéligibles, raisons des inéligibles ?
- Qui est impliqué dans la préparation des audits ?
- Y a-t-il des plan d'actions ? Sont-ils communiqués, suivis ? Comment le suivi est effectué (qui est impliqué, à quelle fréquence)
- Y a-t-il un processus de remontée des cas de fraude et corruption en place sur les Délégations ? Est-il connu et efficace ?
- Analyse des cas de fraude et corruption remontées les 3 dernières années
- Des mesures suite à ces remontées ont-elles été prises au niveau délégation, au niveau siège ?

4. Méthodologie

L'équipe d'évaluateurs devra être composée de 3 personnes avec des profils différents : une personne pour évaluer les enjeux opérationnels et programmatique, une personne sur les enjeux organisationnels et une personne sur les enjeux financiers. L'équipe effectuera sa mission en différentes étapes :

1. Phase de cadrage :

- Recueil et compilation d'informations issues de données secondaires et des informations disponibles pour en assurer une synthèse (revue documentaire, etc.)
- Échange avec le Comité de pilotage sur les attentes, les objectifs et la méthodologie.
- Elaboration d'une matrice d'évaluation détaillée avec l'ensemble des questions évaluatives finales
- Identification des acteurs clés à rencontrer
- Préparation des outils de collecte de données primaires (entretiens, questionnaires, focus group, enquêtes, etc.)

2. Phase de collecte des données terrain

- Phase d'entretiens au siège de la structure
- Atelier de discussion avec l'ensemble des équipes 'Pool' pour chaque pays ciblé.
- Déplacement sur les terrains des Délégations ciblées
- Collecte des données primaires, sur base des différents outils développés, de façon participative avec les différentes parties prenantes, spécifiquement les communautés et les SNH
- Utilisation de méthodes de collecte quantitatives et qualitatives, selon un échantillon défini, est proposé par l'évaluateur

3. Phase de restitution

- Organisation d'ateliers de restitution avec les différentes parties-prenantes externes pour présenter les principales conclusions et recommandations afin d'avoir un premier retour, de confirmer et d'affiner l'analyse
- Organisation d'ateliers de restitution avec les équipes internes pour validation des conclusions et recommandations de façon participative
- Finalisation du rapport d'évaluation et de ses annexes, en collaboration avec ses différents interlocuteurs avec une hiérarchisation des conclusions et recommandations

L'équipe d'évaluateurs est libre d'adapter, de proposer la méthodologie lui paraissant pertinente, après l'accord du responsable de l'évaluation du côté de la Croix-Rouge française. Il veillera à présenter l'approche proposée dans le cadre de son offre technique.

5. Chronogramme

Un chronogramme est proposé et pourra être adapté selon la proposition et l'estimation du travail nécessaire à réaliser :

Phase de cadrage :

- temps de travail estimé pour la période d'analyse de données secondaires issues du siège et des Délégations concernées et pour le travail de cadrage : 9 jours

Phase de collecte des données terrain

- temps de travail estimé au campus pour les interviews et la collecte de données : 8 jours
- temps de déplacement : 6 jours
- temps de travail terrain : 20 jours (déplacement dans les 3 pays)
- temps pour la rédaction et la validation du rapport : 15 jours

Phase de restitution

- temps de restitution terrain et siège : 2 jours

Temps total estimé de la mission : 60 jours

Dans le cadre de la proposition technique, un chronogramme doit être fourni.

6. Composition de l'équipe

6.1. Profil des évaluateurs recherchés

L'équipe d'évaluation devra être composée de trois personnes ayant des profils distincts avec un évaluateur lead en charge de coordonner le travail de l'équipe pluridisciplinaire

❖ un évaluateur sur la dimension opérationnelle et programmatique (incluant la stratégie en terme de partenariat et de renforcement de capacités des SN):

- Formation et/ou qualification en adéquation avec la gestion des projet, si possible dans les secteurs de la santé et / ou la gestion des risques et des catastrophes
- Bonnes connaissances des enjeux de localisation de l'aide et de partenariat
- Connaissances en matière d'évaluation de stratégies opérationnelles et expérience en consultance
 - Expérience en matière d'évaluation et d'études
 - Expérience en tant que consultant sur des évaluations
 - Expérience et/ou capacité à travailler en équipe (en fonction du type de consultance)
- Connaissance d'au moins un pays sur les 3 concernés
- Expérience dans le pays et la région
- Expérience avec la CRF ou connaissance du Mouvement CR/CR y compris CICR, FICR ou toute Société nationale

❖ un évaluateur sur la dimension organisationnelle:

- Formation et/ou qualification en adéquation avec la gestion des ressources humaines
- expérience à l'international précédente sur un poste de coordinateur RH
- Expérience en matière d'audit organisationnel, spécifiquement sur les enjeux RH
- Connaissance d'au moins un pays sur les 3 concernés
- Expérience avec la CRF ou connaissance du Mouvement CR/CR y compris CICR, FICR ou toute Société nationale

❖ un évaluateur sur la dimension financière:

- Formation et/ou qualification en adéquation avec la gestion financière
- expérience à l'international précédente sur un poste de coordinateur financier

- Expérience en matière d'audit financier
- Connaissance d'au moins un pays sur les 3 concernés
- Expérience avec la CRF ou connaissance du Mouvement CR/CR y compris CICR, FICR ou toute Société nationale

7. Livrables

- **Rapport de cadrage de l'évaluateur** précisant l'analyse détaillée de la revue documentaire et des entretiens préliminaires pour permettre de préciser la méthodologie et les questions évaluatives de façon précise.
- **Support de présentations** des principales conclusions et recommandations pour animer les ateliers de restitution interne
- L'évaluation donne lieu à l'élaboration d'un **rapport** écrit en *français* incluant un résumé de l'évaluation ainsi qu'un narratif détaillé (max 35 pages) accompagné des annexes correspondantes.
 - Le rapport sera soumis de façon provisoire pour échange et discussion avec les différents référents avant une version révisée finale
 - Le format du rapport doit respecter le format standard transmis lors du briefing de l'évaluation. Si cela est jugé pertinent, il peut y être apporté des points complémentaires.
 - Les modalités du rendu du rapport sont explicitées dans l'offre technique et sont reprises dans le contrat.
- **Présentation des conclusions et recommandations** finales classées par ordre de priorités lors d'un **atelier de restitution**

8. Procédures de sélection des évaluateurs

Les candidats intéressés sont priés de soumettre leur dossier de candidature par mail avant le 15 août 23h59 à Emmanuelle Pons, Directrice des opérations internationales, à l'adresse emmanuelle.pons@croix-rouge.fr, en précisant dans l'intitulé du mail : OFFRE CONSULTANCE EVALAFRIQUE

Ce dossier comprend notamment :

- Un **CV** de chacun des membres de l'équipe d'évaluation
- Une **offre technique** signée et scannée présentant la compréhension des présents termes de référence, l'approche proposée incluant la méthodologie et les questions évaluatives en lien avec les critères mentionnés
- Une **offre financière** signée et scannée incluant l'ensemble des coûts liés à la réalisation de la prestation (y compris les frais de logement, nourriture, transport et communication).

- Un **tableau de référence** des principales évaluations réalisées (maximum 10)

Remarque: les candidats seront sélectionnés sur la base de critères techniques (expérience, pertinence, méthodologie proposée...) (60%) et financiers (efficacité) (40%)

9. Clauses administratives

Le soumissionnaire doit apporter la **preuve** au moment de la soumission de son offre, **de la régularité de son activité économique** (documents fiscaux, immatriculation, inscription comme travailleur indépendant – en fonction du pays de référence où est établi le soumissionnaire).

Le prestataire doit seul fournir les moyens nécessaires à l'accomplissement de sa prestation qu'ils soient matériels ou humains : billets d'avion, ordinateur, assurances en responsabilité civile professionnelle

Il peut déléguer une partie de la mission, au sein de ses équipes, au collaborateur de son choix, mais il demeure la seule autorité hiérarchique et disciplinaire concernant ses salariés. Le prestataire doit assurer la sécurité, et à ce titre assurer les consultants envoyés en mission

Lors de l'élaboration de la soumission, le prix indiqué de la prestation doit porter la mention "ferme, global, forfaitaire et définitif ».