

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 de la CRF à l'international 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/ opérationnelle et stratégique, 2/ organisationnelle et 3/ financière.
Auteur(s) des TdR	Direction de la Direction des Opérations Internationales (DOI), CRF
Date de rédaction des TdR	Septembre 2024
Condition set organisation de la consultance	Consultance en 3 lots avec possibilité de répondre à un ou plusieurs lots. <ul style="list-style-type: none">- LOT 1 : Dimension stratégique & programmatique- LOT 2 : Dimension organisationnelle- LOT 3 : Dimension financière et audit
Lieux de mission	<ul style="list-style-type: none">- Siège CRF - Montrouge (Paris)- Bureau régional de Dakar- Zone Afrique : 3 Délégations CRF en RCA, au Cameroun et en Mauritanie
Période de l'évaluation	A partir de novembre 2024

1. Contexte de la mission d'évaluation

1.1. Justification de l'évaluation

Cette mission a comme objectif principal d'évaluer la manière dont la stratégie de la CRF à l'international à horizon 2030 est mise en œuvre dans la zone Afrique, en identifiant les freins principaux pour réaliser l'ambition de la CRF et en proposant des recommandations sur chacun des domaines analysés. Cette évaluation n'a pas vocation à être exhaustive, elle se concentrera sur un échantillon de Délégations représentatives de l'ensemble du portefeuille africain de la CRF et sur certains domaines clés identifiés

1.2. 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 siège 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.

1.3. 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 (GRC) 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 et avec le niveau du desk basé au bureau régional de 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.

Objectif Général :

Évaluer la manière dont la stratégie de la CRF à l'international à horizon 2030 est mise en œuvre dans la zone Afrique, en identifiant les freins principaux pour réaliser l'ambition de la CRF.

Objectif spécifique 1

Evaluer 1) dans quelle mesure les documents de stratégie pays servent de guide aux équipes pour la mise en œuvre opérationnelle, 2) l'adéquation des documents de stratégies pays et des documents de projets mis en œuvre avec la stratégie de la DOI et les cadres logiques thématiques.

>> Cet OS1 correspond au LOT 1 : Dimension stratégique & programmatique

Objectif spécifique 2

Evaluer l'efficacité, la pertinence et l'efficience des processus RH et de l'organisation des Délégations

>> Cet OS2 correspond au LOT 2 : Dimension organisationnelle

Objectif spécifique 3

Analyser l'organisation interne sur la maîtrise des risques et le pilotage financier

>> Cet OS3 correspond au LOT 3 : Dimension financière et audit

Les différentes dimensions d'analyse qui doivent être couvertes par l'évaluation sont décrites dans les lots suivants :

>> LOT 1 : Dimension stratégique & programmatique

Objectif spécifique 1

Evaluer, 1) dans quelle mesure les documents de stratégie pays servent de guide aux équipes pour la mise en œuvre opérationnelle, 2) l'adéquation des documents de stratégies pays et des documents de projets mis en œuvre avec la stratégie de la DOI et les cadres logiques thématiques.

1.1. Analyse de la conformité des stratégies pays par rapport à la stratégie opérationnelle et thématique de la CRF à l'international

Il est attendu de la part des consultants qu'ils analysent/évaluent :

- l'adéquation entre les stratégies pays annuelles et la stratégie de la CRF à l'international à l'horizon 2030 ainsi que le respect des lettres de cadrage annuelles ;
- l'adéquation entre les projets mis en œuvre sur le terrain et les documents de stratégie pays ;
- la pertinence des stratégies pays définies au regard des besoins du pays, de la stratégie de la société nationale et de l'expertise de la CRF.

Les consultants devront répondre aux questions suivantes :

- Les équipes terrain ont-elles une bonne connaissance et compréhension de la stratégie de la CRF à l'international ?
- Les rôles et responsabilités au sein de l'équipe de la délégation sur le terrain et entre l'équipe de la délégation et les différentes fonctions au siège sont ils clairs dans le processus

- d'élaboration et de validation de la stratégie pays ?
- Les stratégies pays sont-elles en adéquation avec la stratégie opérationnelle et thématique (cadres logiques santé, Gestion des Risques de Catastrophes (GRC) et Soutien et Développement aux Sociétés Nationales (SDSN)) de la CRF à l'international?
 - Les stratégies révèlent-elles une bonne analyse des besoins dans les différents pays ?
 - Les Sociétés nationales hôtes (SNH) sont-elles impliquées dans la définition de la stratégie de la CRF dans les pays ? Comment?
 - Les risques sont-ils suffisamment identifiés et pris en compte via des mesures de mitigations ?
 - Les documents stratégiques sont-ils suffisamment explicites pour aider à la prise de décision ? Pour cadrer la mise en œuvre opérationnelle sur les Délégations ? Sont-ils utilisés au siège ? sur le terrain ? En quoi permettent-ils la prise de décisions?
 - Quel est le niveau d'implication des SNH dans l'identification des besoins, l'élaboration des propositions de projets, leur mise en œuvre opérationnelle et leur évaluation (modalités de gestion) ?
 - Une stratégie de renforcement des capacités de la SNH a-t-elle été définie ?

>> LOT 2 : Dimension organisationnelle

Objectif spécifique 2

Evaluer l'efficacité, la pertinence et l'efficience des processus RH et de l'organisation des Délégations

2.1. Analyse des processus RH en place et de leur adéquation avec les ambitions stratégiques

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

Les consultants devront assurer l'analyse des volets ci-après :

Recrutement et suivi

- Analyse des processus de recrutement et de renouvellement du personnel sur la zone Afrique
- Le rôle et les responsabilités du département Ressources Humaines Internationales (RHI) sont-ils clairs et connus dans les différents processus liés au recrutement et à la mobilité des postes d'expatriés ?
- Le partage des responsabilités entre managers de la DOI et RHI est-il clairement défini ?
- Analyse des gaps RH sur le terrain et au siège (vacances de postes, anticipation des recrutements, durée d'instruction des recrutements)
- Analyse des processus de suivi RH sur l'Afrique (existence et format des évaluations individuelles, plan d'action individuel (PAI), formation, briefing, débriefing, suivi des congés)

Financement et compétitivité RH

- Les fonctions essentielles de coordination sont-elles bien financées ? Quels sont les gaps RH sur le terrain ?
- Analyse de la compétitivité des conditions d'emploi des expatriés et du personnel national sur les Délégations concernées.

2.2. Analyse des modèles organisationnels des coordinations sur les Délégations

Il est attendu des consultants une analyse de la manière dont les Délégations organisent leur structure de coordination au vu des objectifs programmatiques et des budgets alloués.

Les consultants devront assurer l'analyse des volets ci-dessous :

Niveau Coordination

- Analyse de la structure de coordination des Délégations dans les pays étudiés pour savoir si elles disposent des postes nécessaires pour mettre en oeuvre la stratégie pays, notamment à partir de :
 - la composition des équipes,
 - les liens hiérarchiques et fonctionnels entre les postes de coordination et les autres postes, en identifiant l'efficacité de ces liens et proposant des pistes d'amélioration éventuelle,
 - l'identification des éventuels manques ou doublons dans les organigrammes et des propositions d'amélioration.
- Analyse des contenus des fiches de postes des coordinateurs de programmes et des coordinateurs techniques (santé et GRC) et de la manière dont ces fonctions sont exercées sur les différentes délégations.
- Les rôles et responsabilités des postes de coordination sont-ils clairs, à jour et connus des salariés ?
- Les postes sont-ils harmonisés et y a-t-il une cohérence entre les différentes délégations?
- Les intitulés de poste sont-ils clairs et cohérents ?

Niveau sous-Délégation

- Analyse du rôle des sous-Délégations en lien avec la coordination en termes d'efficacité (liens, fonctionnement, etc) et d'efficience (pertinence du nombre de sous-délégations et bases, etc).

Partage d'informations et coordination interne et externe

- Analyse des mécanismes de partage d'information et de coordination mis en place à l'échelle de la CRF dans le pays, en spécifiant les différents niveaux (au sein de la coordination, entre coordination et sous-délégations, et avec les autres partenaires du mouvement): quels sont-ils ? Sont-ils efficaces ? Pistes d'amélioration?
- Analyse des mécanismes de coordination existants entre la délégation et le siège en précisant les mécanismes en place et leur degré d'efficacité. Des pistes d'amélioration seront à proposer.

>> LOT 3 : Dimension financière et audit

Objectif spécifique 3

Analyser l'organisation interne sur la maîtrise des risques et le pilotage financier

3.1. Analyse de la capacité de gestion financière sur les Délégations en Afrique

Il est attendu des consultants qu'ils portent une analyse sur la capacité des délégations en termes de gestion financière.

Les consultants devront assurer l'analyse des volets ci-dessous :

Procédures

- Les procédures de gestion financière (ex : engagement de dépenses) sont-elles formalisées et maîtrisées au niveau des Délégations ?
- Y a-t-il des procédures de contrôle en place en termes de gestion financière sur le terrain et au siège ? Quelles sont-elles ?

Comptabilité

- La comptabilité est-elle à jour sur le terrain ? La comptabilité est-elle à jour au siège ?
- Notre système d'information comptable est-il adapté à nos structures ? Doit-on effectuer des changements de système d'information ? Si oui, développer des recommandations.

Suivi financier

- La Délégation dispose-t-elle d'une bonne maîtrise de son budget (suivi budgétaire régulier, prévisionnel budgétaire, suivi des avances) ?
- Quels dialogues de gestion sont-ils mis en place au niveau de la Délégation ? Avec le Campus ? Ces temps sont-ils formalisés ? Quels en sont les objectifs ?

Appui du siège

- Les Délégations bénéficient-elles d'un appui technique adéquat par le siège en termes de gestion financière ?

3.2. Analyse de la stratégie financière concernant la zone 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 assurer l'analyse des volets suivants :

Connaissance des bailleurs de fonds

- Analyse du niveau de connaissance des bailleurs sur leur territoire de la part des Délégations ;
- Analyse du niveau de relations bailleurs entretenues par les équipes siège et les équipes des délégations sur leur territoire ;
- Analyse de l'existence et identification des potentiels supports de communication bailleurs de la part des équipes délégations et du siège.

Recherche de financement

- Analyse des capacités en termes de recherche de financement au niveau siège et terrain :
 - 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 ?
 - Comment les financeurs privés potentiels sont identifiés ?

3.3. Analyse des résultats des derniers audits sur la zone 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 assurer l'analyse sur les volets précisés ci-dessous :

Fraude

- 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 remontés les 3 dernières années
- Des mesures suite à ces remontées ont-elles été prises au niveau délégation, au niveau siège ?

Audit

- Que nous disent les audits : pourcentage de taux d'inéligibles, raisons des inéligibles ?
- Qui est impliqué dans la préparation et la réalisation des missions d'audits ?
- Y a-t-il des plans d'actions ? Sont-ils communiqués, suivis ? Comment le suivi est-il effectué (qui est impliqué, à quelle fréquence)

4. Méthodologie

Pour chacun des lots, la méthodologie proposée sera relativement similaire dans son déroulé, mais à préciser et à adapter pour chacun des lots dans les propositions techniques et financières. Le déroulé méthodologique proposé par la CRF suit les phases suivantes :

1. Phase de cadrage :

- Recueil et compilation d'informations issues de données secondaires et des informations disponibles pour en assurer une synthèse (une liste de documents clés sera précisée dans la proposition technique selon le Lot concerné)
- Échange avec le Comité de pilotage sur les attentes, les objectifs et la méthodologie
- Elaboration d'un rapport de cadrage incluant une matrice d'évaluation détaillée avec l'ensemble des questions évaluatives finales (à proposer par lot dans l'offre technique)
- Identification des acteurs clés à rencontrer (à proposer par lot dans l'offre technique)
- Préparation des outils de collecte de données primaires

2. Phase de collecte des données terrain, bureau régional et siège

- Collecte de données primaires sur base de différentes méthodes (à préciser dans l'offre technique) auprès des 3 niveaux (équipes sièges et desks des pays concernées, bureau régional et équipes des Délégations dans chacun des pays)
- Utilisation de méthodes de collecte quantitatives et qualitatives, selon un échantillon défini, est proposé par le consultant, et adapté selon le lot concerné

3. Phase de restitution

- Organisation d'ateliers de restitution avec les différentes parties-prenantes des 3 niveaux concernés pour co-construire, affiner l'analyse et confirmer les principales conclusions et recommandations
- Finalisation du rapport d'évaluation et de ses annexes, en collaboration avec les différents interlocuteurs avec une hiérarchisation des conclusions et recommandations

Le/les consultants devront adapter et développer la méthodologie de façon détaillée dans l'offre technique et financière soumise en fonction de chacun des lots.

5. Chronogramme

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

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 : à estimer selon chacun des lots.

Phase de collecte des données terrain

- temps de travail estimé au campus pour les interviews et la collecte de données : à estimer selon chacun des lots
- temps de déplacement : à estimer selon chacun des lots
- temps de travail terrain : à estimer selon chacun des lots (déplacement dans les 3 pays)
- temps pour la rédaction et la validation du rapport : à estimer selon chacun des lots

Phase de restitution

- temps de restitution terrain et siège : à estimer selon chacun des lots

Temps total estimé de la mission : à préciser selon la pertinence adaptée à chacun des lots

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

Selon la sélection du ou des consultants et des calendriers prévus pour chacun des lots, le calendrier pourra être discuté avec l'équipe de cadrage de la CRF afin d'échelonner la réalisation des différents lots.

Dans la mesure du possible, une coordination entre les différents consultants sélectionnés sera demandée afin de partager les données et informations d'un volet ou lot de la mission à un autre.

6. Composition de l'équipe

6.1. Profil des évaluateurs recherchés

Les candidats (individuels ou en équipes) qui se positionneront sur un ou plusieurs lots devront avoir un profil et une expertise adaptée à chacun des lots.

>> LOT 1 : Dimension stratégique & programmatique

❖ un ou des consultants. avec l'expertise suivante :

- Formation et/ou qualification en adéquation avec la gestion des projet, de préférence 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
- Expérience en matière d'élaboration de stratégie opérationnelle à l'échelle d'un pays, d'une région ou d'une structure
- Expérience d'évaluation de stratégies opérationnelles et expérience en 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

>> LOT 2 : Dimension organisationnelle

❖ un ou des consultant.s avec l'expertise suivante :

- Formation et/ou qualification en adéquation avec la gestion des ressources humaines et la conduite du changement
- 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

>> LOT 3 : Dimension financière et audit

❖ un ou des consultant.s avec l'expertise suivante :

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

Pour chacun des lots et de façon distincte, il sera attendu par le/la consultante l'ensemble des livrables suivants :

- **Rapport de cadrage du consultant** 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. (max 25 pages - police poppins en taille 9)
- **Support de présentation** des principales conclusions et recommandations provisoires pour animer les ateliers de co-construction et de validation des conclusions et recommandations avec les parties-prenantes (format de type powerpoint - max 40 slides)
- **Rapport d'évaluation** écrit en *français* incluant un résumé de l'évaluation ainsi qu'un narratif détaillé incluant une conclusion avec les recommandations classées par ordre de priorités (max 35 pages - police poppins en taille 9 - annexes non incluses) 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.

- **Support de présentation des conclusions et recommandations finales** classées par ordre de priorités présenté lors d'un **atelier de restitution finale aux 3 niveaux (délégations, bureau régional et siège)** (format de type powerpoint - max 40 slides)

8. Procédures de sélection des évaluateurs

Chaque candidat ou cabinet peut répondre à 1 ou plusieurs lots.

Pour chaque lot et de façon distincte, le.s candidat.s intéressé.s sont priés de soumettre leur dossier de candidature par mail avant le 28 Octobre 14h00 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 _ LOT X (à préciser selon les lot.s sur lequel vous vous positionnez)

Ainsi, si un candidat répond à plusieurs lots, il sera attendu pour chacun des lots de façon distincte, les éléments suivants envoyés par lot séparé :

- Un **CV** avec un des profil.s adapté.s au LOT correspondant
- Une **offre technique** adaptée au LOT correspondant, 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** adaptée au LOT correspondant, 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 et en lien avec le LOT correspondant (maximum 10)

REMARQUES

- Les offres répondant à plusieurs LOTS dans une même offre technique et financière ne sera pas considérée comme valide.
- Les candidats seront sélectionnés sur la base de critères techniques (expérience, pertinence, méthodologie proposée...) (60%) et financiers (efficience) (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 ».