

Fondation  
de  
France

**Capitalisation de l'opération  
« Solidarité Ukraine » de la Fondation de France**

***Appel à consultance***

**Cahier des charges**

**Janvier 2024**

## A/ Préambule

### 1- La Fondation de France

La Fondation de France est un organisme privé qui collecte et reçoit des dons et legs en faveur d'actions d'intérêt général, puis en assure la gestion et la redistribution.

La Fondation de France définit des programmes d'intervention précis qui promeuvent des actions concrètes et de proximité porté par des associations ou des services collectifs, pour résoudre des problèmes peu ou mal pris en compte par les institutions. Elle intervient également dans le cadre de réponses aux urgences, en soutenant des opérateurs si possibles locaux, qui répondent aux axes d'intervention qu'elle définit.

### 2- Le programme « *Solidarité Ukraine* »

La Fondation de France a développé depuis de nombreuses années une expertise avérée dans le cadre de préparation et de la gestion au catastrophe naturelle. Cette action s'est renforcée après le tsunami sud-est asiatique de 2004 (séisme en Haïti en 2011, au Népal en 2015, en Turquie, en Syrie et au Maroc en 2023, ouragans aux Philippines en 2013, en Haïti en 2016 et dans les Antilles en 2017, explosions en France en 2001 et au Liban en 2020, crise sanitaire Covid en 2020).

Elle a toujours concentré son action selon des axes prioritaires définis avec des comités d'experts bénévoles, au plus près des besoins des communautés locales. Forte de son expérience acquise dans tous les domaines de l'intérêt général, elle soutient différents secteurs avec une volonté *sine qua none* : au-delà de la réponse à la situation d'urgence, ancrer son action dans le temps pour reconstruire de manière durable avec les populations concernées. Ces principes d'action, elle les met également en œuvre lors de catastrophes naturelles ...

Alors que le monde découvrait avec stupéfaction en février 2022 l'invasion militaire Russe aux portes de l'Europe, le comité de pilotage des urgences de la Fondation de France s'est réuni pour déterminer si la Fondation de France devait / pouvait intervenir dans un contexte de conflit armé international. De nombreuses questions étaient alors en suspens : dispose-t-elle du réseau adéquat, de la capacité, de l'expertise, de la légitimité, des outils nécessaires ? Peut-elle respecter ses principes d'action dans le cadre de la gestion de crise en situation de conflit armé et de sa temporalité inconnue ? Peut-elle répondre aux enjeux de la localisation de l'aide au regard des défis spécifiques liés au contexte de guerre ? ... Toutes ces questions subsistent et sont d'ailleurs constamment réinterrogées.

Après avoir poussé la réflexion et pris la mesure des différents risques encourus, le comité de pilotage des urgences a décidé d'ouvrir l'opération « Solidarité Ukraine ». Ainsi, **dès le 28 février 2022, la Fondation de France a lancé un appel à la générosité afin de pouvoir venir en aide aux populations affectées par la guerre. Cet appel a permis de collecter plus de 18 millions d'euros.**

Conformément aux principes d'intervention de la Fondation de France, un comité **composé d'experts bénévoles** a été constitué : **le comité Solidarité Ukraine, qui a défini deux grands axes d'actions prioritaires :**

- répondre aux besoins de première nécessité des populations impactées par le conflit ;
- apporter un accompagnement plus durable à ces populations, en termes de logement, d'éducation/formation professionnelle, d'appui juridique, de soutien psychologique mais également d'accès à l'information et de protection des droits humains.

Durant la première phase de cette opération, plus d'une centaine de projets ont été mis en œuvre par des associations implantées sur le territoire ukrainien ou qui accompagnent les personnes réfugiées dans les pays limitrophes.

**Néanmoins, en juin 2023, force fut de constater que le conflit s'installait dans la durée, que les ressources financières s'épuisaient et que les besoins de la population étaient en constante évolution. Le comité Solidarité Ukraine a alors dû prendre la décision de fermer l'appel à projet pour concentrer les efforts autour d'une quinzaine de partenaires ukrainiens et moldaves ; l'enjeu étant désormais de les accompagner vers leur autonomisation afin de renforcer la société civile ukrainienne en vue de la reconstruction du pays.**

Ainsi en juin 2023, l'opération Ukraine a pris un virage stratégique pour passer d'une **approche projet à une approche acteur**.

### 3- Thème de la mission

Les personnes touchées par une crise prennent chaque jour des décisions sur la manière d'utiliser au mieux les capacités et les ressources disponibles. Pourtant, elles continuent de déclarer qu'elles "ne se sentent pas en mesure de participer aux décisions qui les concernent".<sup>1</sup>

#### Messages clés (extraction du rapport « From Voices to Choice ») :

- Les crises, les secteurs et les initiatives qui bénéficient d'un financement dépendent de leur adéquation avec les priorités et les intérêts des gouvernements donateurs et de leurs intérêts politiques.
- Les principaux donateurs préfèrent financer les acteurs de l'aide internationaux, sur lesquels ils comptent en tant qu'intermédiaires pour les acteurs locaux et communautaires.
- Les cycles de financement à court terme, le manque de temps pour l'élaboration de programmes avec les personnes touchées par la crise, et les obstacles à la flexibilité des programmes sont autant d'entraves à la participation des personnes touchées par la crise à la prise de décision.
- Les donateurs exigent une grande responsabilité en matière financière et juridique, mais n'ont pas les mêmes niveaux de responsabilité en ce qui concerne l'intégration dans la prise de décision.
- Le pouvoir de décision sur les politiques et les ressources reste entre les mains des donateurs, qui ont le pouvoir d'accepter ou de rejeter les préoccupations et les priorités des personnes touchées par la crise.

La capitalisation questionnera à chaque étape de l'opération, à chaque niveau décisionnel / stratégique / opérationnel, le respect de la localisation de l'aide et des enjeux de durabilité dans un contexte de crise prolongée comme une guerre à travers l'analyse de l'évolution du processus de décision des parties prenantes afin de garantir les principes d'intervention définis.

- **Localisation de l'aide** : La localisation de l'aide est un processus collectif qui vise à ramener les acteurs locaux, organisations de la société civile ou institutions publiques locales, au centre du système et de la réponse humanitaire. Cela peut prendre plusieurs formes : des partenariats plus équitables entre les acteurs internationaux et locaux ; un financement accru et « aussi direct que possible » et un rôle plus central dans la coordination de l'aide pour les organisations locales.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> From Voices to Choices Expanding crisis-affected people's influence over aid decisions: An outlook to 2040, IARAN, November 2018

<sup>2</sup> [Localisation de l'aide Archives - Groupe URD](#)

- **Durabilité** : Continuation des bénéfices résultant de l'intervention après l'interruption de l'aide. Lorsque l'accent n'est pas mis sur l'aide extérieure, la durabilité peut être définie comme la capacité des principales parties prenantes à faire durer les bénéfices résultant de l'intervention – après l'arrêt du financement par les donateurs – en s'efforçant d'utiliser des ressources disponibles locales<sup>3</sup>.
- **Partage et apprentissage** : Faciliter les échanges d'expériences entre les acteurs et les inciter à nouer des partenariats de long terme
- **Processus de décision** : Faire des choix parmi plusieurs alternatives possibles afin de résoudre un problème donné.

## **B/ Objectif du processus de capitalisation soutenu par la FdF en Ukraine**

### **Objectif général :**

L'objectif principal de cette capitalisation est de permettre aux parties prenantes (internes et externes) de disposer d'informations descriptives et analytiques sur le processus de décision de l'opération « Solidarité Ukraine » tout en essayant d'identifier les freins possibles pour une action de proximité, efficiente et pérenne.

Ainsi, la Fondation de France souhaite bénéficier d'une consultance externe afin de recenser les bonnes pratiques, répliquables dans d'autres processus décisionnels, permettant d'optimiser l'allocation des financements au regard d'une réponse durable à apporter dans un contexte de pays en guerre.

### **Objectifs spécifiques :**

Le processus de capitalisation a plusieurs objectifs :

- **Evaluer la pertinence des décisions de la Fondation de France au regard des capacités techniques et financières mais aussi de l'évolution du contexte ;**
- **Analyser et lister les opportunités de glissement (et les freins) d'une approche projet à une approche acteur** dans le cadre d'interventions dans un contexte de conflit armé international ;
- **Observer, recueillir et déterminer** des bonnes pratiques en termes d'accompagnement et de renforcement de capacités des acteurs clés ;
- **Partager les leçons apprises de l'opération afin de les diffuser auprès de l'ensemble des parties prenantes internes et externes** (comité de pilotage urgences, bailleurs institutionnels, ONG locales, nationales et internationales)
- **Fournir des recommandations utiles** aux futures décisions et interventions de la Fondation de France dans un contexte similaire.

---

<sup>3</sup> Notes méthodologiques Évaluation d'impact n° 3, UNICEF

### Résultats attendus :

- ✓ **Les logiques d'évolution du processus** décisionnel au sein de la Fondation de France dans le cadre de l'opération solidarité Ukraine **sont analysées et évaluées**
- ✓ **Des recommandations sont** formulées et des lignes directrices sont élaborées dans un souci de modélisation applicable à des opérations similaires
- ✓ **Les leçons apprises et les bonnes pratiques** sont mises en exergue et diffusées auprès des parties prenantes en interne et externe (comité de pilotage Urgences, acteurs de la société civile, bailleurs et organisations internationales, ...)

La capitalisation permettra de recueillir les perceptions, les aspirations et les motivations des parties prenantes dans le cadre du partenariat avec la Fondation de France. Elle devra ainsi conclure par des recommandations concrètes afin de promouvoir la localisation de l'aide et ainsi contribuer à la transformation des modes de financement dans un pays en guerre. Ces dernières devront être présentées sous forme de plan d'action et / ou de proposition d'outils (exemple Matrice de Pugh).

### Questionnements :

Plusieurs questionnements, auxquels devraient répondre l'étude de capitalisation, ont été identifiés :

- *Les différents choix, tout au long de l'opération, des parties prenantes internes à la Fondation de France ont-ils été adaptés à la situation ? Ont-ils permis d'avancer dans la bonne direction ? Les risques et les alternatives ont-ils été définis ?*
- *Quels raisonnements sous-jacents sont à l'origine de la transition d'une approche programme à une approche centrée sur les acteurs ? Dans quelle mesure une approche par acteur (en comparaison avec une approche programme) permet-elle d'améliorer l'efficacité de l'aide et la réponse durable aux besoins ? Comment, quand et à partir de quels critères sélectionner les acteurs pour améliorer l'impact systémique ? Les réseaux d'espace civique doivent-ils être considérés dès le début lors de la phase « life saving » ?*
- *Comment mieux optimiser l'attribution des fonds, dans le cadre d'une intervention dans un contexte de guerre ? Quelles sont les menaces / opportunités ? Comment gérer la / les phases de transition ? avec quelles organisations ? Dans le cas où la phase de transition peut être longue et où la phase de crise peut resurgir ...*
- *Dans quelle mesure l'évolution du processus décisionnel a-t-il renforcé les capacités des acteurs locaux et leur propension à agir collectivement ?*
- *A partir des capitalisations existantes de la cellule Urgence de la Fondation de France, quels sont les points d'alertes et les points de vigilance à considérer entre la gestion d'une opération suite à une catastrophe naturelle VS une opération dans un contexte de guerre ?*

## **C/ Déroulement et méthodologie du processus de capitalisation**

La capitalisation est un processus méthodologique par lequel une expérience est identifiée, analysée et documentée, et qui aboutit à la création de connaissance afin de les partager, en utilisant des supports adaptés, et ainsi générer des changements. L'exercice de capitalisation peut également être perçue comme un « outil pédagogique » de diffusion du savoir et s'inscrit dans une volonté de formalisation d'une démarche d'amélioration continue des pratiques.

La planification est une étape essentielle du processus de capitalisation, tant d'un point de vue stratégique qu'opérationnel, car elle permet de poser les questions préalables relatives aux objectifs et à la finalité de cet exercice.

Dans le cadre de cette étude empirique, la démarche méthodologique privilégiée se fera suivant une **approche qualitative, systémique et participative**.

### **Phase 1 : Phase de conception et de préparation**

*Cette phase de conception et de préparation est cruciale pour le succès de la mission permet d'assurer une compréhension partagée des objectifs.*

- Organisation d'une réunion de cadrage : entre le consultant externe, le Comité Ukraine et la Fondation de France afin de s'assurer de la bonne compréhension du contexte ainsi que des objectifs et résultats attendus de la mission. Le but est également d'établir le chronogramme de la mission, de définir la liste des personnes à rencontrer et de valider la démarche méthodologique.
- Réaliser une revue documentaire : l'exploitation de tous les documents, mis à disposition par la Fondation de France et le Comité Ukraine, est envisagée afin de disposer d'informations complémentaires.
- Élaborer le protocole de la capitalisation y compris la méthodologie de collecte des données avec un plan d'échantillonnage.
- Définir les indicateurs à calculer et concevoir les outils de collecte des enquêtes.
- Pré-tester les outils d'enquête puis les valider et les finaliser.
- Elaborer le plan d'analyse et l'ossature du rapport final de la capitalisation.
- Rédaction de la note de cadrage qui sera soumise à validation de la Fondation de France et du Comité Ukraine.

### **Livrable de la phase 1 : note de cadrage en intégrant un calendrier prévisionnel d'exécution**

### **Phase 2 : Phase de collecte et exploitation des données**

*Dans le cadre de cette étude empirique, merci de fournir une définition précise des méthodes utilisées pour la collecte et l'exploitation des données afin de garantir la fiabilité des informations recueillies.*

- Analyse des acteurs et des mécanismes de décision .
- Collecte des données (quantitatives et/ou qualitatives) avec l'ensemble des parties prenantes liées au processus de décision.
- Analyse et triangulation des données collectées : retranscription et analyse des entretiens et des groupes de discussions. La triangulation des données permettra de vérifier et de valider les opinions, perceptions et préoccupations des personnes consultées.
- Débriefing des résultats préliminaires.

### **Livrable de la phase 2 : note de synthèse des travaux de terrain**

### Phase 3 : Phase de reporting et restitution

*Cette phase de reporting et restitution doit se concentrer sur des recommandations pratiques et orientées vers l'action.*

- Rédaction du rapport de capitalisation provisoire incluant la formulation de recommandations pour améliorer le processus de prise de décision dans une opération en contexte de guerre : soumise à la validation du Comité Ukraine et de la Fondation de France.
- Finalisation et soumission du rapport final de capitalisation : élaboration de la version finale du rapport de capitalisation, qui intégrera les observations formulées suite à la lecture du rapport provisoire.
- Restitution du rapport de capitalisation.
- Atelier de capitalisation sur les bonnes pratiques et leçons apprises dans un but de partage des solutions identifiées entre les différentes parties prenantes.

***Livrables : Rapport final de capitalisation (modélisation d'un processus d'aide à la décision sous forme d'un plan d'action et / ou d'outils) .***

### **D/ Candidatures et modalités de sélection**

#### **Compétences spécifiques recherchées**

- Formation supérieure en gestion de projets, diplôme de Master ou équivalent en relations internationales
- Expériences significatives en capitalisation d'expériences et/ou gestion des connaissances dans le cadre d'opérations humanitaires
- Compétences en collecte de données auprès de différents acteurs et d'analyse de données
- Compétences en analyse de processus décisionnel (s'appuyant sur l'intelligence collective) et de dispositifs participatifs multi-acteurs, favorisant l'apprentissage entre pairs et l'expression libre des parties prenantes
- Une bonne connaissance des enjeux liés à la localisation de l'aide
- Une maîtrise parfaite du Français et de l'Anglais
- Une connaissance du contexte Ukrainien est un vrai plus
- Capacité de travail en équipe, autonomie et flexibilité.

#### **Dépôt des candidatures**

Le consultant est invité à envoyer à la Fondation de France une offre technique présentant :

- Une méthodologie de travail qui réponde à ce cahier des charges
- Les références du prestataire sur des travaux similaires
- Les CV de la ou des personne/s potentiellement dédiée/s à l'action.

Cette offre technique est accompagnée d'une offre financière détaillée, précisant le nombre de jours affectés à chaque étape du projet.

La proposition devra être envoyée avant le **22 mars 2024** par courriel à : [ihardouin@fdf.org](mailto:ihardouin@fdf.org) (veuillez mettre en copie [solidariteukraine@fdf.org](mailto:solidariteukraine@fdf.org) ).

#### **Modalités de décision**

Le choix du consultant sera pris par le Comité Solidarité Ukraine de la Fondation de France au regard des dossiers reçus.

Une convention de prestation de service sera établie entre le consultant et la Fondation de France.

**Supervision :**

Les travaux du consultant sont supervisés par Ingrid HARDOUIN, responsable du programme des urgences internationales à la Fondation de France : [ihardouin@fdf.org](mailto:ihardouin@fdf.org)