



## **APPEL À MANIFESTATION D'INTÉRÊT**

### **Termes de Référence –**

### Étude régionale de recherche Bassin du lac Tchad

La solidarité internationale à l'épreuve des crises :  
Bonnes pratiques de gestion et de coopération en contexte  
changeant

#### **1. JUSTIFICATION**

Le projet RESILAC « Redressement Économique et Social Inclusif du Lac Tchad » vise à contribuer au redressement économique et au renforcement de la résilience et de la cohésion sociale des territoires du Bassin du Lac Tchad les plus impactés par la crise sécuritaire et le changement climatique. Le projet œuvre au développement économique, à la préservation de la cohésion sociale et au renforcement institutionnel des autorités au Niger, Nigeria, Cameroun et Tchad.

Cofinancé par l'Union Européenne (Fonds Fiduciaire d'Urgence pour l'Afrique) et l'Agence Française de Développement pour une durée de 4 ans (2018-2021), RESILAC est mis en œuvre par un consortium international (Action contre la Faim – chef de file, CARE et Groupe URD) en partenariat avec le réseau du CCFD – Terre Solidaire, Search For Common Ground et des organisations locales sur les quatre pays d'intervention.

Le projet incarne dans une seule initiative de grande envergure l'approche multi pays, multisectorielle, et multipartite pour un renforcement du triple nexus alliant « aide humanitaire, développement et paix ». Dans un contexte régional d'intervention complexe, changeant et marqué par une forte insécurité, et la crise sanitaire mondiale du Covid-19 qui remet en causes certaines modalités de fonctionnement (Ajustements constants, travail à distance, renforcement du rôle des acteurs locaux, etc.), la mise en œuvre du projet RESILAC représente une opportunité unique d'apprentissage pour le secteur de l'aide.

À mi-parcours du projet, et dans une logique de capitalisation continue et d'apprentissage des acteurs de l'aide, l'objectif de cette recherche est de mieux comprendre l'influence des modalités de



fonctionnement sur l'efficacité d'une intervention en contexte changeant. Dans la limite des possibilités d'accès aux zones d'intervention, il s'agira donc d'analyser la question centrale suivante :

**Quels sont les principaux facteurs de gestion et de coopération qui contribuent à l'atteinte des résultats (attendus et non attendus) dans un contexte changeant ?**

Cette recherche se distingue d'une évaluation en ce qu'elle ne cherche pas à juger de l'efficacité du projet dans son ensemble mais à approfondir les facteurs clefs des différentes modalités d'action, aux différents niveaux et au vu des évolutions de la situation sur l'efficacité du dispositif.

## 2. CONTEXTE

### 2.1. RESILAC – Un projet multi pays, multisectorielle, et multipartite

**Fonctionnement en consortium**<sup>1</sup> - Fortement souhaité par les bailleurs, la modalité de fonctionnement en consortium est de plus en plus présente dans les interventions de solidarité internationale. Un fonctionnement en consortium peut en effet permettre une réponse pertinente à l'augmentation de l'ampleur, de la fréquence et de la complexité des situations de crise en mutualisant un éventail plus large de ressources et de compétences. Il peut permettre un renforcement de la complémentarité (notamment entre les organisations dites d'« urgence » et de « développement »), une couverture géographique accrue et une réponse plus approfondie aux besoins des populations cibles.

Cette modalité de fonctionnement suscite cependant souvent beaucoup d'interrogations car elle implique également de nombreuses contraintes essentiellement assumées par les opérateurs : elle complexifie les circuits d'intervention et de validation, augmente les temps de gestion (en particulier pour l'organisation cheffe de file), diminue la capacité d'une intervention à s'ajuster rapidement à l'évolution du contexte, des besoins ou des ressources, ajoute un niveau supplémentaire dans la chaîne d'intervention, n'implique pas ou peu d'économies d'échelle (souvent annulées ou fortement réduites par le coût de la coordination) et est souvent moins accessible aux opérateurs locaux. Dans le cadre de RESILAC, malgré la fragilité et volatilité du contexte d'intervention, les équipes sur le terrain identifiaient comme principaux défis de mise en œuvre la lourdeur des circuits de validation, de prise de décision et la complexité des procédures (Sondage interne, 2019).

**Agilité** – Face à l'instabilité de plus en plus forte des contextes d'intervention et aux niveaux croissants de complexité du secteur de la solidarité internationale, les méthodes « classiques » de gestion de projet ne sont pas toujours pertinentes quand il n'est pas possible de (presque) tout planifier à l'avance. L'agilité (ou la gestion adaptative en anglais<sup>2</sup>) a été mise en avant depuis plusieurs années

---

<sup>1</sup> Pour plus d'information, voir : *Structuration de l'aide en consortium et inter-consortia - Leçons apprises du programme KEY au Mali*, Carrier, M. Daoud, L., Groupe URD, 2019.

<sup>2</sup> *Adaptative management*



comme une solution alternative pour permettre aux personnes et aux organisations de mettre en œuvre une action de solidarité en situation complexe et/ou imprévisible.

Cette agilité n'est cependant pas facile à mettre en pratique : Anticipation ; Flexibilité ; Communication ; Coopération et interdépendance ; Prise de recul et identification des « signaux faibles » ; Prise de décision au bon moment et au bon niveau... tous ces éléments ne sont pas nouveaux dans les actions de solidarité internationale mais ils sont souvent mis en œuvre de manière incomplètes et séparées. L'approche innovante de RESILAC n'utilise par conséquent pas de « nouvelles recettes » mais essaye plutôt d'identifier et de rassembler les bonnes pratiques « agiles » existantes pour rester flexible et s'adapter constamment aux évolutions du contexte.

## **2.2.« Nouvelles méthodes de travail » des acteurs de l'aide**

De plus en plus de voix s'élèvent pour réformer le secteur de l'aide. Le Sommet humanitaire mondial a ainsi insisté en 2016 sur le besoin de "nouvelles méthodes de travail" qui permettent aux "acteurs de l'aide humanitaire et du développement de travailler ensemble pour des "résultats collectifs" qui réduisent les besoins, les risques et la vulnérabilité" (OCHA, 2017b). Le projet RESILAC regroupe plusieurs des thématiques mises en avant pour réformer les méthodes de travail du secteur de l'aide alors que peu de documents sont jusqu'à présent publiés et accessibles sur leur mise en pratique sur le terrain :

**Triple Nexus (urgence-développement-paix)<sup>3</sup>** – Le concept de « triple nexus » a remplacé la notion de « liens urgence, réhabilitation et développement » (LRRD en anglais – Linking Relief, Rehabilitation and Development) dans le secteur de l'aide internationale. Si cette notion de « nexus » reprend les mêmes idées de renforcement de la pertinence de l'aide en fonction du contexte d'intervention, elle se différencie notamment du concept LRRD précédent par l'insertion du lien avec la « paix » et la volonté de modifier les structures et les méthodes de travail du secteur de l'aide afin de produire des interventions plus cohérentes et plus concertées (Oxfam, 2019).

**Localisation et partenariats entre acteurs internationaux et acteurs nationaux** – Il n'existe pas de définition unique de la notion de "localisation". Dans le Grand Bargain<sup>4</sup>, les signataires se sont engagés à "rendre l'action humanitaire (...) aussi locale que possible et aussi internationale que nécessaire" tout en continuant à reconnaître le rôle vital des acteurs internationaux, en particulier dans les situations de conflit armé. D'autres acteurs ont développé leurs propres définitions et objectifs de localisation. Par exemple, les acteurs du Pacifique (gouvernement, sociétés nationales et ONG locales et nationales) ont développé leur propre définition de la localisation comme "*un processus de reconnaissance, de respect et de renforcement de l'indépendance, du leadership et de la prise de*

<sup>3</sup> Extrait du document ALNAP Ready to Change? Building flexibility into the triple nexus, Tilly Alcayna, p. 13

<sup>4</sup> Le « Grand Bargain », lancé lors du Sommet mondial sur l'action humanitaire en mai 2016, est un accord unique entre les plus grands donateurs et agences humanitaires qui se sont engagés à améliorer l'efficacité et l'efficacité de l'action humanitaire.



décision par les acteurs nationaux de l'action humanitaire, afin de mieux répondre aux besoins des populations touchées"<sup>5</sup>. Cette notion de « localisation » implique une manière différente de travailler en renforçant les capacités locales et en permettant aux acteurs locaux de gérer leur propre réponse<sup>6</sup>. Une manière de travailler qui est notamment symbolisée dans la région du lac Tchad par le projet RESILAC.

### 2.3. Les solidarités à l'épreuve des crises

**Crise régionale** – La région du Bassin du lac Tchad, partagée entre le Nigéria, le Niger, le Tchad et le Cameroun, est confrontée aujourd'hui à de nombreux défis d'ordre socio-économique, politique, sécuritaire et environnemental. Si les populations hôtes, déplacées et réfugiées de la région ont jusqu'ici fait preuve d'une profonde solidarité, la crise a exacerbé les tensions latentes et les animosités historiques inter et intra-communautaires : conflits agro-pastoraux, ethniques, religieux, etc. Dans une région historiquement oubliée et marginalisée par les pouvoirs centraux, la multiplication de nouveaux conflits et des violences armées (notamment commises par les groupes non étatiques mais aussi par les forces de sécurité nationales) représente un défi majeur pour les mécanismes endogènes de solidarité et pour les actions de solidarité internationale qui doivent constamment s'adapter aux changements du contexte.

**Crise sanitaire mondiale hors norme** – Sans pouvoir encore mesurer son impact social et économique à long terme, la crise sanitaire mondiale liée au Covid-19, et notamment le confinement des populations oblige les acteurs des solidarités à adapter leurs modalités de gestion et de coopération. Ces ajustements s'effectuent plus ou moins facilement en fonction de la nature des actions, des zones d'intervention et de la capacité des acteurs à « être agile ». Ces nouveaux défis ont également une forte influence sur la qualité de l'intervention (ex. Quelle capacité de suivi dans ces circonstances ?), ses effets (ex. Évolution des besoins prioritaires ?), et le rôle des parties prenantes (Ex. Principe de « localisation » qui est passé d'un souhait à un besoin pour pouvoir continuer les actions de solidarité).

## 2. OBJECTIF(S)

L'étude a comme objectif général d'identifier l'influence des modalités de fonctionnement sur l'efficacité d'une intervention en contexte changeant. Dans la limite des possibilités d'accès aux zones d'intervention, il s'agira donc d'analyser la question centrale suivante :

- Quels sont les principaux facteurs de gestion et de coopération qui contribuent à l'atteinte des résultats (attendus et non attendus) dans un contexte changeant ?

<sup>5</sup> IFRC Policy Brief - Localization - what it means and how to achieve it

<sup>6</sup> The challenges of Localised humanitarian aid in armed conflict - MSF - Ed Shekenberg



Pour cela, cette étude visera spécifiquement à :

- a. Analyser l'évolution du « contexte changeant » et le rôle des parties prenantes clés du projet aux niveaux communautaire, local, national et régional.** L'étude dressera une cartographie de l'environnement du projet avec un focus spécifique sur les crises, leur évolution et les parties prenantes clés, en précisant leurs influences sur l'intervention. Cette analyse permettra d'esquisser une cartographie des groupes d'acteurs clés et des dynamiques d'ajustement face aux crises aux différents niveaux de l'intervention.
- b. Identifier l'efficacité du projet RESILAC (dans la limite de l'information disponible et des conditions d'accès) –** L'étude recensera les éléments permettant de mesurer le redressement économique et le renforcement de la résilience et de la cohésion sociale dans un contexte changeant. À partir de ces éléments, elle analysera le niveau de contribution du projet RESILAC à ces objectifs.
- c. Recenser les modalités de fonctionnement ayant une influence directe ou indirecte sur le niveau d'atteinte des résultats dans un contexte changeant.** L'étude approfondira l'influence des modalités de fonctionnement du consortium RESILAC sur le degré de réalisation des objectifs, notamment autour des sujets d'apprentissages les plus importants pour la structuration de l'aide en consortium : organisation / gouvernance, mise en œuvre opérationnelle, gestion des ressources, renforcement de capacités, suivi et résultats et synergies externes.
- d. Analyser la nature et les causes des réussites et des difficultés majeures de contribution des modalités de gestion et de coopération à l'atteinte des objectifs du projet.** À partir de différents cas pratiques, l'étude analysera des succès, difficultés ou situations de tension pour l'atteintes des objectifs, et tâchera d'identifier les causes profondes et les solutions possibles. Une attention particulière sera posée sur la notion de partenariat, sa traduction dans les modalités de fonctionnement et son influence sur l'atteinte des objectifs du projet en contexte changeant.
- e. Proposer des recommandations pour que les modalités de fonctionnement d'une action de solidarité en contexte changeant contribuent à l'atteinte des objectifs.** L'étude contribuera à nourrir la production de connaissances pour l'amélioration du projet RESILAC et pour le secteur de l'aide.

### 3. RÉSULTATS ATTENDUS



**Livrable lié à l'ensemble de l'étude** – Rapport de démarrage incluant :1) une note méthodologique sur les questions connexes et enjeux identifiés conjointement avec les membres du consortium ; 2) une note technique détaillant les outils de collecte de données nécessaires à la réalisation de l'étude et la méthodologie d'échantillonnage ; 3) une note bibliographique faisant état de la littérature existante sur les questions abordées par l'étude : renforcement de la résilience et de la cohésion sociale dans un contexte changeant ; agilité ; Nexus résilience analyse préliminaire des mécanismes endogènes ; Triple Nexus (urgence-développement-paix) ; localisation ; agilité ; cartographie et dynamiques d'acteurs etc.

**Livrable lié à l'OS B et C**– Analyse des leçons apprises et points de vigilance spécifiquement orienté vers le fonctionnement du consortium RESILAC ;

**Livrable lié à l'OS D** – Rapport d'étude régionale et outils de vulgarisation (à définir) des messages clés, recommandations, axes d'intervention et points de vigilance observés ;

Chaque étape / livrable fera l'objet d'une revue par le consortium régional RESILAC.

#### 4. MÉTHODOLOGIE

Une proposition méthodologique sera formulée par le Groupe URD, prenant en compte les éléments suivants :

- i. Le cas d'étude RESILAC sera au cœur de l'étude, tout en s'inscrivant dans une approche plus large d'apprentissage visant le secteur de l'aide dans son ensemble ;
- ii. Tenant compte de la spécificité du champ couvert par l'étude, L'étude priorisera une approche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs avec les interlocuteurs clefs, parties prenantes principales du projet (bénéficiaire, partenaires de mise en œuvre, autorités) ainsi qu'avec les personnes impliquées dans la gestion opérationnelle du projet, des représentants des organisations membres du consortium et des représentants des donateurs ;
- iv. L'étude combinera, de façon itérative, la revue, la production et l'interprétation de données, mais les suivantes étapes seront prises en compte dans la proposition méthodologique :

**Phase 1- Réunion de cadrage (consortium)** : elle permettra de clarifier certains points, prendre en compte des recommandations et d'asseoir une méthodologie en cohérence avec les attentes de l'étude et réaliste ;



**Phase 2 – Revue de la littérature existante et des sources de données secondaires** : la revue des questions abordées par l'étude est indispensable et aura pour finalité la rédaction d'une synthèse des connaissances disponibles ;

**Phase 3 – Validation du rapport de démarrage (note méthodologique, outils de collecte et note bibliographique/revue de la littérature existante)**

**Phase 4 – Collecte de données et développement du rapport d'analyse** ainsi que des outils de vulgarisation (à définir conjointement) ;

**Phase 5 – Restitution des résultats et orientations stratégiques**

## 5. COUVERTURE GÉOGRAPHIQUE

Selon l'évolution du contexte, l'étude se déroulera (1) dans la Région de Diffa au Niger, la région du lac Tchad au Tchad, la région du nord-est de Borno au Nigeria et la région de l'Extrême-Nord du Cameroun ou (2) à distance à travers des entretiens auprès des personnes ressources.

La proposition technique et financière du Groupe URD prendra en compte les deux scénarios possibles.

## 6. LIVRABLES

La coordination régionale fera leurs observations sur tous les livrables avant leur validation définitive. Ils contiendront, entre autres :

| Livable(s)                             | #    | Description  | Échéance  |
|--|------|--|---|
| <b>Rapport de démarrage</b>            | 1    | Note méthodologique, technique et bibliographique  | 2 à 3 semaines après la réunion de lancement            |
| <b>Version préliminaire du rapport</b> | 1    | Draft de l'étude   | 8 semaines après le lancement de la collecte de données |
| <b>Données brutes</b>                  | n.d. | Données recueillies pendant l'étude sous forme brute (base de données, questionnaires, etc.) | À soumettre avec la version préliminaire du rapport     |



|   |      |  |   |
|---|------|--|---|
| <b>Rapport étude</b>                      | 1    | Version définitive intégrant les révisions et commentaires réalisés par RESILAC  | 2 semaines après la réception des révisions et commentaires |
| <b>Outils de vulgarisation identifiés</b> | n.d. | Synthèse des messages clés, recommandations et points de vigilance issus de l'étude. Format à définir (de PPT, fiches pays, podcast) | 2 semaines après la validation de l'étude                   |

## 7. CALENDRIER ET PLAN DE TRAVAIL

|                                       | 2020 |      |      |      |      |     |     |     | 2021 |
|---------------------------------------|------|------|------|------|------|-----|-----|-----|------|
|                                       | Mai  | Juin | Juil | Août | Sept | Oct | Nov | Déc | Janv |
| <b>Préparation</b>                    |      |      |      |      |      |     |     |     |      |
| Proposition technique et financière   |      |      |      |      |      |     |     |     |      |
| Constitution de l'équipe de recherche |      |      |      |      |      |     |     |     |      |
| Réunion de cadrage                    |      |      |      |      |      |     |     |     |      |
| Outils de collecte de données         |      |      |      |      |      |     |     |     |      |
| <b>Étude</b>                          |      |      |      |      |      |     |     |     |      |
| Atelier de lancement                  |      |      |      |      |      |     |     |     |      |
| Outils de collecte de données         |      |      |      |      |      |     |     |     |      |
| Rapport de démarrage                  |      |      |      |      |      |     |     |     |      |
| Collecte de données                   |      |      |      |      |      |     |     |     |      |
| <b>Résultats</b>                      |      |      |      |      |      |     |     |     |      |





## 11. MODALITÉS DE SOUMISSION

Les consultants nationaux sont invités à fournir un dossier comportant :

a) Proposition technique et financière :

- Les précisions sur la méthodologie de travail préconisée, complétant ou précisant les présents termes de référence ;
- Un chronogramme prévisionnel des tâches pour la réalisation des différentes étapes de la prestation, précisant de manière détaillée des moyens humains et matériels affectés à chacune de ces étapes ;
- Des exemples d'expériences similaires ;
- Une offre financière comportant le budget global et les prix détaillés (honoraires, indemnités, per diem, transport, etc...) datée et signée.

b) Documents administratifs :

- Les CV du personnel proposé ;
- Un dossier fiscal pour les cabinets est nécessaire ;
- Les copies de tout autre document administratif jugé important.

Les propositions techniques et financières devront être soumises par mail, avec la référence « Étude régional » aux adresses [refpilier4@resilac.org](mailto:refpilier4@resilac.org) et [mcarrier@urd.org](mailto:mcarrier@urd.org)

Les dossiers seront acceptés jusqu'au 13 juillet 2020 à 09h00. Seuls les consultants dont l'offre est retenue seront contactés.

## 12. MODALITÉS DE PAIEMENT

Le paiement se réalisera en plusieurs tranches suite à la validation des livrables correspondants par le Groupe URD, comme suit :

- 1<sup>ère</sup> tranche à hauteur de 30 % au moment de la contractualisation ;
- 2<sup>ème</sup> tranche à hauteur de 20% à la validation de la note méthodologique et technique ;
- 3<sup>ème</sup> tranche à hauteur du 50% restant à la validation du rapport final d'étude et ses outils de vulgarisation.