Termes de référence

Capitalisation de l'expérience d'Arcad Santé Plus sur sa transformation de SR à PR avec l'assistance technique de L'Initiative

Novembre 2021

EXPERTISE FRANCE

1. Contexte général

Présentation de L'Initiative :

Lancée fin 2011, **L'Initiative** est une facilité mise en œuvre par Expertise France, complémentaire du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (FM). Son mandat fondamental est d'accompagner, à leur demande, une quarantaine de pays éligibles[1], dont les 19 pays prioritaires pour l'APD française, et tous bénéficiaires du Fonds Mondial, dans la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des financements alloués. Il s'agit de renforcer leur efficience et leur impact. L'Initiative est donc marquée par un triple attachement : servir les pays, les populations et le Fonds mondial lui-même, et ce dans le respect de la stratégie française en santé mondiale. Elle se compose de trois modalités :

- Le ***Canal Expertises*** permet de répondre à des besoins ponctuels en expertise de haut niveau, via un renforcement des capacités des acteurs et afin d'appuyer l'accès aux financements, la mise en œuvre, la gouvernance, le suivi-évaluation, la conception ou la mesure d'impact des subventions du FM ; les missions d'expertises peuvent être programmées (jusqu'à un an renouvelable), perlées (faisant l'objet de plusieurs interventions) ou encore très ponctuelles (avec une seule intervention) ; ces missions combinent très souvent une expertise internationale et une expertise nationale ;
- Le ***Canal Projets*** finance des projets de 2 à 4 ans complémentaires aux programmes du FM et répondant à des besoins programmatiques ou à des problèmes structurels des pays bénéficiaires. Ils ont pour objectif d'agir sur l'environnement du Fonds mondial dans les pays, avec pour ambition de faire évoluer les pratiques et/ou les politiques de santé. Ce faisant, ces projets répondent aussi à des enjeux prioritaires définis par le Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE) dans la lutte contre les pandémies, tels que le souci de mieux servir les populations les plus vulnérables, le nécessaire renforcement des systèmes pour la santé et la convergence vers la couverture santé universelle et enfin une meilleure translation entre la recherche scientifique et médicale et les programmes.
- Le ***Canal Pilotes***, créé en 2018, est une modalité récente d'intervention. Il répond à des défis stratégiques, politiques et/ou scientifiques liés aux évolutions des besoins et des priorités des pays, du Fonds mondial et de la France.

L'Initiative fournit donc une assistance technique et un appui à des fins catalytiques en amont et en aval des allocations du FM, et ce à la demande des bénéficiaires, les acteurs de la lutte contre les pandémies dans les pays. Elle renforce les capacités d'organismes de la société civile, de programmes nationaux ou encore d'organisations régionales. Elle accompagne des institutions (en augmentant leurs budgets nationaux) ; elle soutient des organismes de la société civile y compris des organisations communautaires ; elle appuie la recherche (une recherche opérationnelle qui conçoit ou valide des outils adaptés face aux maladies).

Parallèlement à son mandat de soutenir les pays dans l'accès aux financements du Fonds mondial et à porter des projets catalytiques, L'Initiative a également pour vocation de produire des connaissances contribuant à soutenir l'influences des acteurs francophones. L'Initiative est partie prenante du pilotage français du Fonds mondial, et sert ce travail avec ses perspectives propres et sa valeur ajoutée. Elle complète ainsi le dispositif français de riposte aux pandémies, et plus largement contribue à la mise en œuvre de la stratégie française en santé mondiale[2].

[1] https://www.initiative5pour100.fr/nos-pays-eligibles

[2] Stratégie de L'Initiative 2020-2022

Contexte du projet de capitalisation

ARCAD Santé Plus a bénéficié tout au long de l'année 2020 d'une assistance technique visant à se positionner comme bénéficiaire principal communautaire de la nouvelle subvention VIH/TB. Ce processus s'est organisé en 3 temps : un appui à la préparation de la candidature d'ARCAD au poste de bénéficiaire principal communautaire comprenant une évaluation de ses capacités et débouchant sur un plan de renforcement des capacités ; un appui à sa participation active à la rédaction de la demande de financement et au grant making ; un renforcement des capacités d'ARCAD et la préparation des documents de procédures nécessaires à la gestion de la subvention. Au cours de cet appui, la candidature d'ARCAD en tant que bénéficiaire principal communautaire de la subvention VIH/TB a été validée, et une subvention d'un montant total de 24 millions d'euros a été signée début 2021. Au terme des 12 mois d'appui, et conformément aux conclusions du LFA qui a établi un dernier rapport sur le degré de préparation des PR et des SR, ARCAD était jugée prête à débuter la gestion de la subvention en février 2021.

Suite à cette première phase d'accompagnement et du bilan des compétences acquises, ARCAD a sollicité une nouvelle assistance technique afin de l'appuyer dans sa première année de mise en œuvre de la subvention. Cette deuxième phase vise à : consolider les compétences de l'équipe cadre d'ARCAD en tant que PR dans les volets i) gouvernance, ii) administratif & financier, iii) programmatique & suivi-évaluation, et iv) encadrement des bénéficiaires secondaires et partenaires de mise en œuvre (BS et PMO) ; Appuyer Arcad dans la soumission du PU semestriel et du PUDR annuel, en qualité acceptée par le Fonds mondial ; Appuyer l'opérationnalisation des activités de TB communautaire par ARCAD, ses bénéficiaires secondaires et partenaires de mise en œuvre (BS et PMO). Cette deuxième phase d'assistance technique se poursuit jusqu'au premier trimestre 2022.

Pour L'Initiative, la qualité et la complémentarité de l'accompagnement pluridisciplinaire apporté par les experts a été un facteur déterminant du renforcement effectif d'Arcad Santé Plus et mérite un travail de capitalisation afin d'en tirer les enseignements utiles à d'autres candidats au PRship issus de la société civile. De plus Arcad Santé Plus et l'Alliance Côte d'Ivoire (à la fois PR communautaire et fortement mobilisée sur cette AT) ont un fort intérêt à transformer l'expérience d'un appui entre pairs et de transfert de compétences sud-sud en expertise. Il s'agit d'en tirer les enseignements afin de documenter et améliorer l'efficacité des appuis entre pairs.

En effet, dans la zone francophone, avec seulement six récipiendaires principaux communautaires[3] aujourd'hui, cette capitalisation vise à soutenir la réappropriation des financements FM par des acteurs nationaux avec la mise en valeur et en responsabilité de l'expertise des organisations communautaires, considérée comme compatible avec les exigences très élevées du FM dans la gestion des subventions.

Ainsi les enjeux pour L'Initiative sont de :

- Contribuer à la reconnaissance et valorisation de l'expertise communautaire dans la zone francophone en tant que PR et de l'efficacité des appuis entre pairs ;
- Partager cette expérience avec les autres OSC afin que le nombre de PR communautaires augmente dans la zone francophone ;

[3] Source Fonds mondial (subvention en cours) : Initiative Privée et Communautaire pour la Santé et la Riposte au VIH/SIDA au Burkina Faso (IPC/BF) ; Alliance Nationale pour la Santé et le Développement en Côte D'Ivoire (TB/ VIH) ; Cameroon National Association for Family Welfare au Cameroun (CAMNAFAW) (TB/ VIH) ; Arcad Santé Plus, Mali (TB, VIH) ; Alliance Nationale des Communautés pour la Santé – Sénégal (VIH) ; Pils, Maurice (subvention terminée). L'Initiative a appuyé plusieurs de ces structures qui étaient déjà PR au moment de l'assistance technique : IPC/ BF en 2016/2017 ; CAMNAFAW en 2017, ANCS en 2016 et Pils en 2017.

- Interpeler les candidats potentiels sur les attentes et implications liées au rôle de PR et les étapes et calendrier à respecter pour être éligible puis prêt à relever le défi.

Une recherche de complémentarité :

Sur le même sujet, il existe un document élaboré par Coalition Plus (ici) sur les étapes qui conduisent une OSC à devenir récipiendaire principal. Il donne des repères sur les principales questions et changements que cela implique pour aider la structure à se positionner ou non comme PR (aide à la décision stratégique). Il permet d'identifier les grands domaines de changement (organisation interne, RH, activités) et donne des repères et des conseils issus de l'expérience des PR communautaires sur comment remplir son mandat de PR avec chacun des interlocuteurs clés des subventions (SR, Fonds mondial - LFA, PFM, etc.).

Il existe également un guide élaboré par l'International HIV/AIDS Alliance pour les récipiendaires principaux du Fonds mondial sur la gestion des SR (ici). Ce guide met en évidence : les attentes-types du Fonds mondial par rapport aux PR pour garantir que les OBC SR/SSR se conforment aux exigences du Fonds mondial ; Ce que les PR peuvent faire au-delà de ces attentes pour soutenir la réponse de la société civile pendant et au terme des subventions du Fonds mondial ; Les ressources disponibles pour les PR actuels ou ceux qui voudraient le devenir pour soutenir la participation de la société civile.

L'Initiative envisage une documentation complémentaire, qui vise à analyser et partager les enseignements issus de l'assistance technique réalisée à toutes les étapes : depuis la préparation de la candidature, à la signature de la subvention et la 1ère année de mise en œuvre, avec un focus important sur le plan de renforcement de capacités du PR communautaire. Il s'agit de proposer un angle plus opérationnel sur comment devenir PR communautaire, étape par étape, en détaillant le plan de renforcement nécessaire pour y arriver et la démarche d'accompagnement développée.

2. Objectifs de la capitalisation

Cette capitalisation vise à :

- Valoriser les expériences des acteurs communautaires à gérer des subventions FM ;
- Analyser l'expérience d'accompagnement réalisé en particulier l'appui entre pairs, en tirer les enseignements pour améliorer/ mutualiser et valoriser les appuis entre organisations paires ;
- Partager les enseignements issus du processus traversé par Arcad pour devenir PR.

3. Périmètre de la capitalisation

Axes de capitalisation envisagés

a. Volet 1 : Les étapes de préparation d'Arcad Santé Plus à son positionnement comme bénéficiaire principal communautaire de la nouvelle subvention VIH/TB.

Ce processus a comporté un appui à la préparation de la candidature d'Arcad au poste de bénéficiaire principal communautaire comprenant une évaluation de ses capacités et débouchant sur un plan de renforcement des capacités ainsi qu'un appui à sa participation active à la rédaction de la demande de financement et à l'établissement de la subvention (grant making). Pour cela Arcad Santé Plus a bénéficié d'un accompagnement pluridisciplinaire important et déterminant, une première phase de renforcement de capacités a été menée.

Les axes de capitalisation envisagés sont :

- Quels sont les premiers résultats et effets observables ? (stratégies nationales inclusives, diffusion de bonnes pratiques, meilleures prise en compte de la société civile/ des populations clés ?)
- Quelles sont les étapes pour préparer sa candidature et à partir de quand se préparer ?
- Quels ont été les stratégies et effets concernant l'appui du PR dans l'élaboration de la demande de financement et la négociation de la subvention avec le FM ? Est-ce qu'il y a des pré-requis ? Peut-on identifier des facteurs freinant ou favorables ?
- Quelles ont été les principales réussites ou difficultés rencontrées en termes d'organisation, de coordination du projet ?
- Quel est le calendrier et les ressources nécessaires à ce processus ?

b. Volet 2 : un renforcement des capacités d'ARCAD et un appui dans sa première année de mise en œuvre de la subvention (prévue jusqu'à mars 2022)

Ce volet comporte un appui à la conduite du changement organisationnel, de la préparation des documents de procédures nécessaires à la gestion de la subvention, à la consolidation du PR et au démarrage de la subvention. Il couvre différents domaines de renforcement : gouvernance, Ressources Humaines, gestion administrative et financière, gestion et accompagnement des SR, et un appui à l'intégration d'une nouvelle composante, la TB communautaire.

Par ailleurs, l'une des spécificités de cette assistance technique est la forte mobilisation d'une expertise communautaire avec un autre PR pair, à savoir l'Alliance Côté d'Ivoire, basée sur l'expérience organisationnelle collective de son équipe. Cette démarche peut se différencier des AT plus classiques composés d'expertises individuelles. A noter, l'Alliance constate des effets collatéraux positifs pour sa structure avec une démarche d'amélioration de ses propres processus.

Cette phase étant en cours de réalisation et prévue jusqu'à mars 2022, il est attendu un appui à la définition de la méthodologie et des outils à mettre en place pour une capitalisation en continu.

- Quels sont les principaux changements auxquels s'attendre/ qu'Arcad a connu ? Quels sont les premiers impacts de l'AT ?
- Quels ont été les moments clefs, déterminants de la mission ?
- Qu'est-ce qui a bien fonctionné ? Quels ont été les facteurs de réussite ?
- Quelles sont les principales réussites / difficultés de l'assistance technique en termes de renforcement de capacités ? Cela pourrait passer par une analyse des complémentarités et méthodes choisies avec leurs avantages et leurs inconvénients - en particulier le transfert de compétences et l'appui entre pairs ; Qu'est ce qui est innovant dans cet accompagnement (pratiques, stratégies, …) ?
- L'intégration d'un nouveau domaine d'intervention avec la TB communautaire : en quoi et comment l'expertise préalable sur le VIH permet-elle un transfert de compétences au domaine de la TB ? Quels sont les acquis et les limites identifiés ?
- Quels sont les premiers constats sur la capacité de réponse aux exigences du Fonds mondial ? Quel est le regard du Fonds mondial sur les premiers résultats obtenus ? Quel est le regard des SR et PMO ?
- Principaux enseignements / Pistes de réflexion / Angle d'analyse
- Quels sont les principaux conseils/ recommandations que vous donneriez à qui voudrait se lancer dans une démarche similaire ou s'inspirer de cette expérience. Que devrait-on savoir avant de commencer ? La démarche est-elle réplicable ?

- **Pour L'Initiative, quels sont les enjeux pour ce type d'assistance technique ?** Qu'est-ce que cela implique en termes d'accompagnement ? Quels sont les enseignements et recommandations pour améliorer/ mutualiser les appuis entre organisations paires ?

Les contributeurs pré-identifiés

- Bénéficiaires de l'AT : Arcad Santé Plus (CA, direction, équipe cadre), Sous-Récipiendaires (directions) et Partenaires de Mise en œuvre (PMO) – (soit environ 13 personnes) ;
- Autres PR communautaires si pertinent ;
- Experts mobilisés (soit 8 personnes) ;
- Partenaires : FM, Agence fiduciaire, CCM Mali, Ministère /CSLS-TBH (soit 6 personnes)
- Coalition Plus : 2 personnes ;
- L'Initiative : chargé.e.s de projet impliqués sur les AT (2) + équipe Suivi Evaluation Redevabilité et Apprentissage (SERA) ;
  Quelques chargé.e.s de projet en charge d'OSC, potentielles futures candidates au PRship issues de la société civile pourront être associés.

4. Travaux attendus

Afin de répondre à ces objectifs, il est attendu de la consultance les travaux suivants :

Il s'agira de recueillir les informations permettant de décrire, d'illustrer et d'analyser les expériences sélectionnées, en faisant appel à différentes sources et acteurs, puis d'analyser les facteurs de réussite et d'échec afin d'en tirer des leçons et de faire des recommandations.

Plus spécifiquement, il sera question de concevoir, organiser et mener :

- Un cadrage du projet de capitalisation : il s'agira d'arrêter, de façon participative, les objectifs, les sujets et thèmes de la capitalisation, la problématique, les acteurs et les destinataires, le(s) support(s) de capitalisation et la méthodologie.
- Une revue de la documentation (rapports, notes méthodologiques, CR, outils,..).
- La collecte et l'analyse des données : des entretiens individuels et/ ou collectifs avec les différentes parties prenantes / contributeurs pourront permettre de documenter les thématiques et enjeux clés ;
- Deux missions/ ateliers pourront permettre de mettre en évidence les caractéristiques de chaque expérience (étapes clés, principaux changements/ domaines de renforcement, acteurs impliqués, résultats atteints, etc.), à identifier les points forts et points faibles de l'expérience, et à tirer des leçons ou recommandations pour la suite ou pour d'autres OSC de ce qui doit être fait ou éviter.
- La réalisation des productions (rapport, guide, fiches pratiques, etc.).
- La restitution des résultats avec une présentation à prévoir au groupe de travail et au Copil de L'Initiative.

Pour le deuxième volet ciblant le renforcement des capacités d'ARCAD, il est attendu un travail de mémoire sur les appuis réalisés et un appui aux structures à la définition de la méthodologie et des outils à mettre en place pour une capitalisation en continu pour les mois à venir.

5. Livrables attendus

A l'issue de cette capitalisation, la consultance fournira les livrables suivants :

- Note de cadrage ;
- Termes de référence et compte-rendu des missions terrain ;
- Document présentant la méthodologie et les outils à mettre en place pour une capitalisation en continu ;
- Un document synthétique sur les principaux résultats à destination du FM et principaux PTF (valorisation des PR communautaires et de l'appui entre pairs) ;
- Des fiches pratiques du renforcement de capacités complémentaires aux guides existants (calendrier pré-prise de décision jusqu'à la 1ere année d'appui, checklist, grille d'aide à la décision, ressources, étapes de préparation et de renforcement, les principaux changements et domaines de renforcement) ;
- Des vidéos de présentation de la démarche des principaux résultats et messages clés des contributeurs (modalité envisagée : possibilité de filmer quelques messages clés des contributeurs avec un portable à l'issue des entretiens ou atelier réalisés ; l'atelier de restitution pourra être enregistré, auquel cas un budget supplémentaire pour le montage serait disponible).

6. Calendrier prévisionnel

La calendrier décrit ci-dessous est donné à titre indicatif et sera susceptible d'être ajusté.

- Lancement de la mission de capitalisation : réunion EF / consultance / partenaires (décembre/ début janvier)
- Collecte de données : entretiens à distance et missions (janvier/ mars)
- Production des livrables (mars/ avril)
- Validation des livrables (avril/ mai)
- Atelier de restitution (avril/ mai)

7. Gouvernance de l'étude

Le pilotage de cette étude est assuré par **un groupe de travail** composé de membres de L'Initiative et des directions des deux PR communautaires, Bintou Dembele pour Arcad Santé Plus et Madiarra Offia Coulibaly pour l'Alliance Côte d'Ivoire.
Ce groupe de travail se réunira à différents temps forts tels que la validation des termes de référence, le cadrage de la mission, un point à mi-étape et la validation des livrables.
Le secrétariat de la capitalisation est assuré par l'unité SERA de L'Initiative avec la chargée de projet Mali. Il assure les relations régulières et contractuelles avec la consultance et organise les différentes réunions du groupe de travail pour le pilotage de la mission.

8. Profil de la consultance

Les compétences et expériences de la consultance devront couvrir les domaines suivants :

- Capacités démontrées d'analyse, de synthèse et d'animation voire de pédagogie (animation de focus groupe, ateliers) ;
- Expérience avérée en capitalisation ;
- Expérience avérée dans le domaine de l'une des trois pandémies (VIH/Sida, tuberculose, paludisme) ;
- Expérience démontrant une connaissance des enjeux des OSC, comme récipiendaires principaux communautaires du Fonds mondial, une connaissance de L'Initiative serait un plus ;
- Expérience avérée en renforcement de capacités (ingénierie de développement de compétences) ;
- Références de productions similaires (travaux de capitalisation et de vulgarisation).

9. Durée de la prestation

La prestation totale pour la réalisation de cette étude est estimée à environ **40 jours** répartis de la manière suivante :

- 5 jours environ dédiés au cadrage de la mission et à la revue documentaires ;
- 22 jours environ pour la phase de collecte et d'analyse (entretien, focus groupe et atelier) ;
- 10 jours pour la production des livrables ;
- 3 jours environ dédiés aux réunions et temps de restitution.

Cette répartition est donnée à titre indicative et pourra faire l'objet de modification et d'ajustement avec la consultance.
La prestation débutera après signature du contrat entre le prestataire et Expertise France, selon un calendrier arrêté en commun et éventuellement révisable avec l'accord d'Expertise France.

10. Moyens

Le budget maximum correspond à un prix forfaitaire global et inclut tous les frais relatifs à la mission : honoraires, per diem, transports locaux et internationaux, etc. Les frais de mission et logistiques sont remboursables sur présentation de justificatifs.

Ce budget ne comprend pas les frais d'édition éventuelle (graphisme) et montage vidéo pour lesquels un budget complémentaire serait disponible si besoin.

Conformément au décret n°2006-781 et à l'arrêté d'application du 06/10/2006 du ministère de de l'Europe et des Affaires étrangères, le montant des indemnités journalières de mission (per diem) doit se conformer à ceux fixés par le ministère de l'Economie et des Finances (https://www.economie.gouv.fr/dgfip/mission_taux_chancellerie/frais).

11. Logistique

La consultance sera directement en charge d'organiser la logistique des voyages internationaux et nationaux. Elle programmera et coordonna seule l'ensemble des visites et entretiens qu'elle aura à mener.
Il est demandé à la consultance d'adapter son dispositif aux conditions de sécurité prévalant dans le pays concerné.
Les expert.e.s sont tenu.e.s de respecter scrupuleusement les consignes de sécurité indiquées par Expertise France. Il est notamment demandé pour chaque visite terrain :

- D'inscrire chaque déplacement sur le site Ariane – France Diplomatie : https://pastel.diplomatie.gouv.fr/fildariane/dyn/public/login.html ;
- De consulter régulièrement la page internet « Conseils aux voyageurs de Ministère de L'Europe et des Affaires Etrangères » pour le pays de mission ;
- De télécharger l'application d'EF (transmise après recrutement confirmé) dédiée au suivi sûreté des expert.e.s sur le terrain, d'y créer un compte et de l'utiliser lors de chaque visite terrain ;

Tout déplacement en dehors de la ville de réalisation de la mission devra faire l'objet d'une demande transmise minimum 1 semaine avant la date prévue de déplacement à la personne de contact de la mission à Expertise France qui procèdera à sa validation formelle.

12. Offre technique et financière

La consultance intéressée par la mission est invitée à transmettre une offre **technique et financière** complète comprenant :

- Le CV du/ des expert.e.s ;
- Une description du parcours et des expériences du/des expert.e.s en lien avec les présents termes de référence ;
- Leur compréhension des enjeux de la mission ;
- Une présentation de la méthodologie détaillée à partir des objectifs et activités décrits dans les présents termes de référence ;
- Un calendrier de travail détaillé (activités, dates, lieu, nombre de jours) à partir des grandes étapes précisées dans les présents termes de référence.

13. Conditions de participation

Les candidat-e-s ne peuvent présenter de candidature ni être attributaires du marché relatif s'ils/elles se trouvent dans une des situations suivantes :

- Est en état ou fait l'objet d'une procédure de faillite, de liquidation, de règlement judiciaire ou de concordat préventif, de cessation d'activité, ou est dans toute situation analogue résultant d'une procédure de même nature existant dans les législations et réglementations nationales.
- A fait l'objet d'une condamnation prononcée par un jugement ayant autorité de chose jugée pour tout délit affectant leur moralité professionnelle.
- A fait l'objet d'un jugement ayant autorité de chose jugée pour fraude, au sens de l'article 1 de la convention relative à la protection des intérêts financiers des Communautés européennes; de corruption telle que définie à l'article 3 de l'acte du Conseil du 26 mai 1997; participation à une organisation criminelle telle que définie à l'article 2 de l'action commune 98/733/JAI; ou toute autre activité illégale qui porterait atteinte aux intérêts financiers de l'Union européenne.