



## **Appel à manifestation d'intérêt d'Un enfant par la main et du F3E :**

### ***Appui à la conception du dispositif MEAL de l'association Un Enfant par la Main, en lien avec sa stratégie 2026–2030***

*Ces éléments sont présentés sous réserve de la finalisation en cours des termes de référence de cette étude.*

#### **1- Contexte général de l'accompagnement**

Un Enfant par la Main (UEPLM) est une ONG internationale française créée en 1990, dont la mission est d'agir à travers le monde en faveur des enfants, avec leurs familles et leurs communautés, en priorité dans les zones rurales et à forte vulnérabilité, afin de garantir la réalisation de leurs droits fondamentaux et d'améliorer durablement leurs conditions de vie. À l'international, UEPLM intervient dans 20 pays, en priorité dans des zones rurales et à forte vulnérabilité. Son action repose sur une gestion majoritairement indirecte à travers des partenaires (dans 18 pays en Afrique, Asie et Amériques) et une gestion directe dans 2 pays (Haïti et Madagascar), où l'association dispose d'équipes opérationnelles. Aujourd'hui, UEPLM entre dans une nouvelle phase de structuration avec le déploiement de sa [stratégie 2026-2030 « Droits devant »](#).

Les pratiques d'UEPLM en matière de suivi, d'évaluation, de redevabilité et d'apprentissage se sont consolidées au cours des dix dernières années, en lien avec les évolutions de l'organisation. Le développement d'activités en direct à partir de 2017 a notamment introduit une approche davantage structurée autour de programmes de long terme, reposant sur un ensemble de projets avec pour chacun un cadre logique, des indicateurs de résultats et une exigence accrue de redevabilité. Depuis 2024, cette dynamique s'est accélérée, à travers la montée en compétences des équipes, la désignation d'une référente MEAL au sein du Pôle Opérations du siège et d'une autre Référente parmi les membres du CA. En 2025, UEPLM a conduit un diagnostic interne participatif de ses pratiques MEAL auprès d'un échantillon de collaborateurs.rices issu.e.s de différents services et contextes d'intervention. Il a permis de consolider une première base d'analyse des pratiques existantes.

#### **2- L'appui à la conception du dispositif MEAL**

L'étude se situe au niveau organisationnel et ne porte donc pas sur un pays en particulier, mais sur l'ensemble d'UEPLM et ses modes de fonctionnement. Compte tenu du mode d'intervention hybride de l'association, elle s'appuiera néanmoins sur deux pays (Haïti et Madagascar), dans lesquels les modalités d'intervention d'UEPLM apparaissent aujourd'hui parmi les plus abouties.

##### **Objectifs**

À l'échelle interne, la mise en place de ce dispositif doit permettre de soutenir le pilotage par l'impact, de renforcer les pratiques d'évaluation et d'apprentissage, de développer la redevabilité et d'harmoniser les pratiques et outils. À l'échelle externe, le développement de ce dispositif doit permettre de renforcer la démonstration et la valorisation de l'impact et de consolider les relations avec les partenaires et bailleurs. Si les équipes disposent des capacités nécessaires pour s'approprier et faire vivre un dispositif MEAL, la conception d'un cadre organisationnel structuré requiert une expertise méthodologique et sectorielle difficilement mobilisable en interne.

##### **Objet**

UEPLM interroge son dispositif MEAL actuel à plusieurs niveaux complémentaires. Un premier enjeu majeur réside dans le **manque de structuration d'ensemble** du dispositif MEAL. Aujourd'hui, les pratiques de suivi et d'évaluation sont bien présentes au sein de l'association, mais elles restent principalement développées à l'échelle des projets, sans cadre commun véritablement partagé. L'association identifie également un **enjeu d'efficacité** du système existant. Les données actuellement produites permettent principalement de suivre la mise en œuvre des activités et des résultats à court terme, mais elles restent insuffisamment articulées avec la mission de l'association et avec la mesure des changements auxquels elle contribue auprès des enfants et des familles. Par ailleurs, les exigences croissantes des bailleurs en matière d'intégration du genre dans les dispositifs de suivi-évaluation (indicateurs genro différenciés ou genro-spécifiques notamment) ne sont pas encore

pleinement intégrées. La fiabilité des données collectées est également questionnée, en lien notamment avec l'absence de modalités harmonisées de calcul et de définition des indicateurs. On observe par ailleurs une difficulté interne à distinguer clairement les différents types d'indicateurs (activités, résultats, effets, impacts), ce qui génère des confusions dans leur conception et leur utilisation. À cela s'ajoute une valorisation encore limitée des évaluations et retours d'expérience, dont les enseignements circulent peu entre projets et pays.

Un troisième niveau de questionnement porte sur le **pilotage du dispositif**. Les modalités actuelles de coordination entre siège et terrains demeurent peu formalisées, en particulier concernant la collecte et l'analyse des données. Enfin, ces constats doivent être appréhendés à l'aune des **capacités disponibles**. L'ambition portée par l'association de démontrer son impact à l'horizon 2030 suppose un dispositif robuste, alors même que les ressources humaines et financières sont relativement contraintes en 2026.

Le dispositif MEAL visera à suivre de manière articulée différents niveaux d'information, allant de la mise en œuvre opérationnelle des actions jusqu'à la contribution globale à la mission de l'association :

- documenter la mise en œuvre des projets ;
- mesurer les résultats directs des actions menées ;
- suivre des évolutions intermédiaire ;
- analyser les effets auprès des enfants, des familles et des communautés ;
- évaluer la contribution des actions d'UEPLM à ces effets.

### Déroulement prévisionnel

- Phase de cadrage (début octobre à mi-novembre 2026) : revue documentaire, temps d'échange sur la culture MEAL, entretiens, cartographie des outils et informations, état des lieux des pratiques, production d'une note de cadrage ;
- Phase de conception du dispositif (début décembre 2026 à mi-mars 2027) : ateliers participatifs, groupes de travail restreints, production progressive de premiers outils, V1 du dispositif directement testable, accompagnée d'un guide d'utilisation ;
- Phase de test et d'ajustement (début mai à mi-octobre 2027) : sessions de prise en main de la V1 du dispositif, accompagnement rapproché des équipes, mise en place d'un dispositif de collecte continue des retours d'expérience, entretiens, formulation de recommandations d'ajustement, présentation et la validation des principaux ajustements, production d'une note de synthèse ;
- Phase de capitalisation et de restitution finale (mi-octobre à mi-novembre 2027) : animation de 3 ateliers de restitution, recommandations pour le déploiement progressif du dispositif à plus large échelle, production d'un rapport de fin de mission, capitalisation sur la démarche elle-même.

Le budget total disponible pour l'intervention du/de la consultant.e est de 30 000€ TTC. Ce budget inclut l'ensemble des coûts liés à la mission, notamment : les honoraires, les éventuels frais de déplacement/restauration (notamment pour des réunions de cadrage, validation ou restitution à Nogent-sur-Marne), ainsi que les frais administratifs et de communication. Aucun déplacement international du/de la consultant.e n'est envisagé à ce stade, l'appui sera avant tout réalisé à distance.

### Livrables finaux

1. **Note de cadrage** de l'étude intégrant une synthèse du diagnostic initial (revue documentaire, entretiens, cartographie des outils et analyse des contraintes) et présentant les enjeux, les orientations méthodologiques et le déroulement de l'appui ;
2. **Première version complète du dispositif MEAL** : référentiel d'indicateurs, outils et procédures de collecte et d'analyse, outils et procédures d'apprentissage organisationnel et de redevabilité ;
3. **Guide d'utilisation** du dispositif précisant les modalités de mise en œuvre, les rôles et responsabilités ;
4. **Version consolidée et opérationnelle du dispositif MEAL** intégrant les ajustements issus de la phase de test ;
5. **Version révisée du guide d'utilisation** ;
6. **Note de synthèse** de la phase de test (2 pages) ;
7. **Supports de restitution** consolidés ;
8. **Rapport de fin de mission** (10-15 pages), incluant les recommandations de déploiement aux autres pays prioritaires, y compris les pays en gestion indirecte, et la capitalisation méthodologique ;

## 9. Mise à disposition des livrables sur les outils internes.

### Expertise externe recherchée (consultance)

L'appui repose sur la mobilisation d'une expertise senior en conception et renforcement de dispositifs MEAL dans le secteur du développement et de la solidarité internationale. Une attention particulière sera portée à la capacité du/de la consultant.e à dépasser une approche centrée uniquement sur le suivi-évaluation, pour proposer un dispositif articulant de manière cohérente les 4 dimensions du MEAL.

#### Compétences et expertise essentielles :

- Expérience confirmée en suivi-évaluation et mesure d'impact dans des contextes associatifs et de solidarité internationale ;
- Capacité démontrée à concevoir un dispositif MEAL complet (définition d'indicateurs, construction d'outils de collecte et d'analyse, structuration de dispositifs d'apprentissage organisationnel et de redevabilité) ;
- Capacité à traduire des cadres méthodologiques en outils opérationnels adaptés aux équipes terrain ;
- Expérience de travail avec des organisations multi-pays ;
- Excellente maîtrise du français, à l'oral comme à l'écrit.

#### Compétences et expériences souhaitées :

- Bonne compréhension ou capacité à s'approprier rapidement les axes d'intervention de l'organisation et leurs implications en matière de suivi-évaluation ;
- Maîtrise des approches qualitatives et participatives, incluant les démarches orientées changement et impliquant les bénéficiaires, notamment les enfants ;
- Sensibilité aux enjeux de genre ;
- Sensibilité aux enjeux éthiques, notamment dans le travail avec des enfants et leurs familles.

#### Compétences transversales et posture attendue :

- Capacité à s'adapter à une association de la taille d'UEPLM, à comprendre les réalités de moyens, à être pragmatique et non dogmatique ;
- Aptitude à accompagner des démarches de changement organisationnel ;
- Forte capacité d'animation, de facilitation et de conduite de processus multi-acteurs ;
- Autonomie, rigueur méthodologique et solides capacités d'analyse et de synthèse.

Cet appel à manifestations d'intérêt (AMI) est destiné à identifier des consultant-e-s. À l'issue de cet AMI, une présélection sera opérée, puis un appel d'offres restreint sera lancé auprès des consultant-e-s présélectionné-e-s, sur la base des termes de référence finalisés de l'évaluation. À ce stade, le CV du/de la consultant-e proposé-e pour être chef-fe de mission est demandé. Si une équipe de consultant-e-s était proposée, l'envoi du CV du/des consultant-e-s associé-e-s n'est pas exigé à ce stade de l'AMI (il le sera pour les réponses à l'appel d'offres restreint), mais est toutefois encouragé. Si vous souhaitez manifester votre intérêt, merci de bien vouloir envoyer votre / vos CV par courrier électronique

**avant le mardi 30 juin 2026 à midi (UTC+2)** à l'attention simultanée de :

Marine Cuiat, UEPLM : Marine CUIAT, chargée de programme, [muiat@unenfantparlamain.org](mailto:muiat@unenfantparlamain.org)

Paul Daulny, chargé d'étude, F3E : [p.daulny@f3e.asso.fr](mailto:p.daulny@f3e.asso.fr)

**Il est demandé de joindre un CV actualisé dans lequel vous aurez surligné les éléments spécifiques que vous jugez utiles pour apprécier votre manifestation d'intérêt dans le cadre de cette étude.**

L'appel d'offre restreint sera diffusé avant la mi-juillet aux consultant-e-s retenues dans le cadre du présent AMI, pour une remise d'offre attendue le 24 août 2026 à 13h (UTC+2) au plus tard. De possibles entretiens de sélection seront organisées en visioconférence **le vendredi 4 septembre 2026 de 10h à 13h (UTC+2).**