

TERMES DE REFERENCE – EVALUATION FINALE EXTERNE

Organisme porteur : CAMELEON Association

Projet : Evaluation finale du projet « Renforcement et pérennisation du modèle CAMELEON pour la protection de l'enfance et contre les violences sexuelles aux Philippines (phase 3) » financé par l'Agence française de développement.

Date limite de dépôt des offres : 31 octobre 2025

Date estimée de démarrage : Décembre 2025/Janvier 2026

Lieux de l'évaluation : Philippines et France

1. ELEMENTS DE CONTEXTE

Depuis 1997, CAMELEON Association Inc. (CAI) Philippines déploie aux Philippines un programme innovant de protection de l'enfance dans la Région VI des Visayas occidentales, combinant accompagnement thérapeutique, soutien éducatif, réinsertion sociale, mobilisation communautaire et plaidoyer pour les droits des enfants victimes de violences sexuelles.

Ce modèle d'intervention globale, développé et éprouvé localement depuis 28 ans, a progressivement été structuré grâce au soutien continu de l'Agence Française de Développement, à travers **trois conventions de financement successives** :

- **2016–2019** : première phase de formalisation du programme, avec mise en place des structures d'accueil et développement des premières actions de prévention communautaire.
- **2019–2022** : seconde phase de consolidation, de montée en compétence de l'équipe locale et de structuration de la gouvernance de CAMELEON Philippines.
- **2022–2025** : troisième phase centrée sur la capitalisation, la pérennisation et l'ancrage du modèle dans les politiques publiques locales, avec une extension des programmes de prévention, sensibilisation et plaidoyer en France, inspirée de l'expérience et de l'expertise développée aux Philippines.

Le projet actuel intitulé *Renforcement et pérennisation du modèle CAMELEON pour la protection de l'enfance et contre les violences sexuelles aux Philippines*, qui s'achèvera fin février 2026, poursuit **5 objectifs spécifiques** :

1. **Favoriser la reconstruction personnelle et la réintégration durable des jeunes filles victimes de violences sexuelles**, à travers un accompagnement thérapeutique, éducatif, juridique et social leur permettant de devenir des adultes autonomes, émancipées et actrices de leur avenir.
2. **Renforcer l'autonomie économique et le pouvoir d'agir des jeunes issus de milieux défavorisés et de leurs familles**, par un accès équitable à l'éducation, à la formation professionnelle et à des opportunités de développement socio-économique.
3. **Mobiliser les acteurs locaux et les jeunes générations en faveur des droits de l'Enfant et de l'égalité de genre**, en développant l'engagement citoyen, le plaidoyer et les actions de sensibilisation du niveau local au global.
4. **Documenter, structurer et diffuser le modèle d'intervention de CAMELEON**, en capitalisant sur les apprentissages accumulés et en élaborant des outils transférables favorisant son adaptation dans d'autres contextes, en particulier en France.
5. **Renforcer les capacités institutionnelles de CAMELEON Philippines**, afin d'assurer la durabilité de son action, par l'amélioration de sa gouvernance, de ses outils de gestion interne et de sa stratégie de financement.

Conformément aux engagements contractuels entre l'AFD et CAMELEON Association, une **évaluation finale externe** doit être réalisée à l'issue de ce dernier cycle de trois ans de financement. Au-delà de cette exigence, il s'agit d'un exercice essentiel pour :

- apprécier les résultats, l'impact et la durabilité du projet ;
- mesurer le degré de capacité de CAMELEON Philippines à poursuivre ses actions de façon autonome ;
- valoriser la complémentarité entre CAMELEON Philippines et CAMELEON France ;
- identifier les conditions de succès et les perspectives d'évolution du modèle CAMELEON.

L'évaluation sera également conduite en cohérence avec les constats, engagements et orientations du Three-Year Strategic Plan 2023–2026 de CAMELEON Philippines et du Plan stratégique de CAMELEON France 2025-2027.

→ **Le plan stratégique de CAMELEON Philippines fixe 5 priorités :**

- Renforcer la qualité et la cohérence des programmes,
- Améliorer la gestion des connaissances,
- Diversifier les partenariats et ressources,
- Valoriser les ressources humaines et consolider la gouvernance.
- Accroître l'articulation entre les volets opérationnels (Réhabilitation, Développement Communautaire, Plaidoyer), l'implication des anciens bénéficiaires, le développement d'une gouvernance participative et la revitalisation des mécanismes de protection communautaires.

→ **Le plan stratégique 2025–2027 de CAMELEON France définit 2 axes majeurs :**

- Renforcer l'impact en France dans la lutte contre les violences sexuelles, en intensifiant les actions de prévention, de sensibilisation et de plaidoyer, et en développant l'accompagnement des survivantes, sur la base de l'expertise développée aux Philippines.
- Pérenniser l'impact aux Philippines, par l'autonomisation institutionnelle et financière de CAI et la capitalisation de la méthodologie CAMELEON (échanges de pratiques, implication des jeunes bénéficiaires et ambassadeurs, innovation et diffusion du modèle).

Les termes de références proposés ont été construits dans une logique de complémentarité avec les études, évaluations et exercices de capitalisation déjà réalisés ou prévus, en particulier l'évaluation d'impact menée à l'issue de la phase 2 du projet soutenu par l'AFD (2022).

L'évaluation finale s'inscrit donc dans une perspective de consolidation et de projection stratégique pour CAMELEON. Elle doit permettre de formuler des recommandations solides, utiles tant pour le bilan de cette phase que pour les orientations futures de l'association dans son action sur les différents territoires.

2. OBJECTIFS DE L'EVALUATION

À l'issue de neuf années de soutien de l'AFD, cette évaluation finale visera à apprécier la pertinence, l'efficacité, l'impact et la durabilité du projet, ainsi que sa contribution aux objectifs de développement définis dans le cadre logique.

Elle analysera la valeur ajoutée et l'originalité du modèle CAMELEON, son potentiel de répliquabilité et d'évolution vers de nouveaux champs d'intervention, et la capacité de CAMELEON Philippines à consolider et pérenniser ses actions de manière autonome, sur les plans institutionnel, stratégique, opérationnel et financier, tout en préservant la qualité des services, l'approche intégrée et l'ancrage communautaire. L'évaluation produira des constats et des recommandations indépendants. Elle portera une attention particulière à :

- la **pertinence et l'apport des actions innovantes** dans le processus de reconstruction des enfants et des jeunes ;
- la **solidité du partenariat stratégique France-Philippines**, incluant une proposition actualisée de convention de partenariat précisant rôles, responsabilités et gouvernance, ainsi que le rôle de la fondatrice ;
- la **mobilisation de la nouvelle génération d' alumni et de jeunes engagés**, à la fois relais de continuité (plan de succession) et porteurs d'initiatives nouvelles ;
- l'identification des **conditions de succès, freins et leviers** pour renforcer la qualité et l'impact des actions ;
- l'exploration du potentiel d'**adaptation, duplication et essaimage** du modèle CAMELEON, au service de l'autonomisation de CAMELEON Philippines et du rayonnement international de son expertise.

3. AXES D'EVALUATION SPECIFIQUES

3.1. Durabilité et ancrage institutionnel des résultats/acquis

- Mesurer la pérennité des effets obtenus dans les domaines de protection, restauration et autonomisation, prévention, justice, plaidoyer et éducation.
- Apprécier la pertinence et la qualité des services mis en place au regard des besoins actuels et émergents des bénéficiaires et partenaires.
- Analyser la contribution et la valeur ajoutée des actions innovantes qui font la singularité de CAMELEON (cirque social, médiation par l'animal, camp d'été, éducation et développement, mobilisation des jeunes autour de la prévention et du plaidoyer) dans le processus global de reconstruction des enfants victimes de violences : épanouissement émotionnel, apprentissage, réussite scolaire, inclusion sociale, restauration de l'estime de soi et guérison des traumatismes.
- Recueillir les perceptions croisées des bénéficiaires (filles, jeunes des villages, familles, alumni), du personnel, des partenaires locaux et des membres du conseil d'administration de CAMELEON Philippines afin d'objectiver les sujets qui font débat et distinguer ce qui relève de constats fondés ou de visions partielles.

- Évaluer l’ancrage des actions dans les communautés et institutions locales, en analysant leur degré d’appropriation et de reconnaissance ainsi que leur capacité à perdurer, et en identifiant les principaux freins et leviers à leur pérennisation.

3.2. Degré d’autonomie et robustesse organisationnelle de CAMELEON Philippines

- Évaluer la capacité stratégique, institutionnelle, opérationnelle et financière à maintenir et développer les interventions après le financement AFD, y compris par la diversification des ressources et la planification budgétaire.
- Examiner l’existence, l’application effective et la viabilité d’un plan de succession pour assurer la continuité des fonctions clés et proposer des pistes pour définir des critères objectifs, des modalités d’accompagnement et des mécanismes transparents permettant l’intégration progressive d’anciens bénéficiaires à fort potentiel dans les équipes de CAMELEON.
- Analyser la motivation, la cohésion et la culture organisationnelle du personnel, ainsi que les besoins en renforcement de capacités.

3.3. Complémentarité et synergies France–Philippines

- Analyser la cohérence et les bénéfices mutuels entre les actions menées dans les deux pays, en documentant les complémentarités existantes, les apprentissages croisés et les opportunités pour renforcer la coordination et la complémentarité stratégique dans un contexte post-financement AFD.
- Évaluer la pertinence et la contribution du partenariat entre CAMELEON France et CAMELEON Philippines, en analysant dans quelle mesure il a favorisé le renforcement de l’autonomie stratégique, institutionnelle, opérationnelle et financière de CAMELEON Philippines.
- Élaborer une proposition actualisée de convention de partenariat entre CAMELEON France et CAMELEON Philippines, précisant les rôles, responsabilités, modalités de coopération et de gouvernance internationale, ainsi que l’implication et la définition du rôle de la fondatrice dans ce cadre.

3.4. Nouvelles générations et essaimage

- Explorer le potentiel des jeunes alumni (anciens bénéficiaires et jeunes engagés) à initier, co-concevoir ou porter de nouvelles initiatives, y compris dans des domaines innovants ou insuffisamment investis (plaidoyer, fundraising, projets communautaires, événements), en identifiant leurs besoins et les conditions favorables à leur implication.
- Identifier les modalités de structuration et d’accompagnement pour transformer ce vivier en véritable force motrice du développement de CAMELEON aux Philippines et à l’international.
- Formuler des recommandations pour favoriser et sécuriser leur parcours professionnel, que ce soit par leur insertion dans les équipes de CAMELEON (logique de plan de succession), par leur implication dans de nouvelles initiatives liées à l’association, ou par la création d’opportunités au sein des réseaux et organisations partenaires.
- Proposer des pistes pour renforcer la participation active des jeunes, des familles et des partenaires locaux dans la gouvernance, la stratégie et le pilotage des actions.

3.5. Capacité d’adaptation et de duplication du modèle CAMELEON

- Evaluer la valeur ajoutée, l'originalité et le caractère innovant du modèle CAMELEON, et démontrer pourquoi il est essentiel de le préserver et de le faire évoluer.
- Évaluer l'intérêt et la capacité des partenaires locaux agissant dans le champ de la protection de l'enfance à intégrer l'approche CAMELEON, et analyser les freins et leviers à l'appropriation locale des programmes de protection de l'enfance.
- Évaluer la transférabilité et l'adaptabilité du modèle dans d'autres zones géographiques ou contextes, y compris en France (en s'appuyant sur l'étude de la chaîne de valeurs de protection de l'enfance en France et la capitalisation du modèle CAMELEON aux Philippines).
- Examiner dans quelle mesure l'expérience et l'expertise développées par CAMELEON France peuvent être valorisées comme ingénierie exportable, afin d'éclairer son éventuel positionnement en tant qu'acteur capable de piloter ou d'accompagner des projets similaires à l'international.

L'évaluation intégrera un focus spécifique sur les débats en cours au sein du Conseil d'administration de CAMELEON Philippines concernant certaines activités (cirque social, médiation animale, camp d'été, Education & Développement, prévention/plaidoyer, thérapies alternatives). Elle devra analyser leur pertinence et leur valeur ajoutée, et définir plusieurs scénarios d'avenir (maintien, adaptation/réorientation, sortie progressive), assortis pour chacun d'une analyse coûts, bénéfices, risques et opportunités.

L'évaluation examinera également les propositions de transformation de certaines de ces activités en micro-entreprises gérées par les alumni ou les bénéficiaires en aftercare. Cette analyse devra apprécier leur pertinence, leur faisabilité et leurs implications, en tenant compte des dimensions institutionnelles, juridiques, fiscales, financières, organisationnelles et éthiques. Elle portera notamment sur leur contribution (ou non) à la mission de protection et de restauration de CAMELEON, leur impact potentiel sur les jeunes concernés et les conditions à réunir pour une éventuelle mise en œuvre, afin de déterminer si ces modèles constituent de véritables pistes de pérennité financière ou présentent au contraire un risque de dévoiement par rapport à l'identité et à la mission de l'organisation.

3.6. Enseignements stratégiques et recommandations opérationnelles

- Identifier les facteurs de succès, les freins rencontrés et les conditions de réussite à réunir pour maximiser l'impact.
- Formuler des recommandations claires, hiérarchisées et opérationnelles, destinées à nourrir à la fois les réflexions et orientations de la gouvernance, le reporting final à l'AFD ainsi que le positionnement stratégique auprès de futurs bailleurs.

4. METHODOLOGIE ATTENDUE

- Analyse documentaire (statuts, documents cadres, plans stratégiques, rapports, conventions, audits, évaluations, capitalisations réalisées etc.)
- Entretiens individuels et collectifs avec les équipes Philippines et France, les bénéficiaires des projets, les alumni et les autorités et partenaires locaux.
- Observation in situ des pratiques et modalités d'intervention, couvrant l'ensemble des activités mises en œuvre au bénéfice des enfants, avec une attention particulière aux

approches innovantes à visée thérapeutique (cirque social, médiation par l'animal, thérapies alternatives), à l'approche intégrée, aux actions de sensibilisation communautaire et à l'implication des jeunes.

- Approche participative avec restitution intermédiaire auprès du comité de pilotage et validation finale.

5. . GOUVERNANCE

- L'évaluation externe finale sera supervisée par un Comité de Pilotage mixte composé de représentants de CAMELEON Philippines et de CAMELEON France.
- Le Comité de Pilotage validera les livrables à chaque étape.

6. LIVRABLES ATTENDUS

- Note de cadrage (méthodologie, outils, calendrier).
- Rapport provisoire.
- Atelier de restitution intermédiaire.
- Rapport final, incluant résumé exécutif, analyse par axe, études de cas, recommandations hiérarchisées et proposition actualisée de convention de partenariat.

Tous les livrables devront être produits en anglais.

7. CALENDRIER PREVISIONNEL

Le temps nécessaire à la réalisation de la mission doit être estimé par l'équipe de consultance et fera partie intégrante des critères de sélection. La durée indicative de la prestation est de six mois. Les soumissionnaires devront toutefois intégrer dans leur proposition le fait que le projet sera rythmé par des étapes de validation institutionnelle. Ces validations, obligatoires à l'issue de chaque phase, sont susceptibles d'influer sur le calendrier prévisionnel. En conséquence, le planning présenté devra prévoir des marges d'ajustement adaptées.

- **Décembre 2025 - Février 2026**
 - Contractualisation de l'équipe d'évaluation
 - Réunion de cadrage avec le COPIL
 - Revue documentaire initiale
 - Élaboration et validation du protocole/méthodologie d'évaluation
- **Mars- Avril 2026 : Phase de collecte terrain**
 - Étude approfondie de la documentation institutionnelle et programmatique : rapports annuels, rapports narratifs et financiers, cadres logiques, capitalisations, audits, plans stratégiques, procédures internes.
 - Analyse des processus de gestion et d'organisation du travail : gouvernance, RH, mécanismes de coordination France-Philippines, gestion budgétaire, systèmes de suivi-évaluation.

- Collecte et exploitation des bases de données disponibles
- Entretiens avec équipes, bénéficiaires, alumni, familles, partenaires institutionnels et communautaires, membres des CA.
- Focus groups
- Observations in situ des programmes
- Analyse préliminaire des données quantitatives et qualitatives
- **Mai 2026**
 - Analyse approfondie et triangulation des données
 - Élaboration des premières conclusions et recommandations
 - Organisation d'un atelier de restitution intermédiaire auprès du Comité de Pilotage pour discuter des constats et affiner les recommandations
 - Transmission d'un rapport provisoire (draft 1) pour commentaires
- **Juin 2026**
 - Intégration des retours du COPIL
 - Rédaction du rapport provisoire consolidé (draft 2)
 - Validation finale par le COPIL
 - Finalisation et soumission du rapport final d'évaluation
 - Diffusion du rapport final d'évaluation à l'AFD (31 août 2026 au plus tard)

8. PROFIL RECHERCHE

L'évaluation sera confiée à une équipe de consultants indépendants, pluridisciplinaires et mixtes, combinant une expertise internationale et une expertise nationale (Philippines).

Les consultants devront justifier :

- d'une expérience avérée dans l'évaluation de projets de développement financés par des bailleurs internationaux (expérience préalable avec l'AFD appréciée) ;
- d'une expertise dans les domaines de la protection de l'enfance, la lutte contre les violences sexuelles, le développement communautaire ou la gouvernance des ONG ;
- d'une expérience dans l'évaluation organisationnelle et le renforcement des capacités institutionnelles ;
- de solides compétences méthodologiques en collecte et analyse de données qualitatives et quantitatives, ainsi qu'en animation participative
- La capacité à rédiger des rapports clairs et opérationnels en anglais est indispensable. La compréhension du français et/ou filipino ou Hiligaynon constituera un atout.

9. MODALITÉS DE REMISE DES PROPOSITIONS

Les prestataires intéressés sont invités à soumettre un dossier comprenant les éléments suivants :

- Une proposition technique et financière détaillée incluant :
 - une note de compréhension des présents Termes de Référence ;
 - la méthodologie proposée ;
 - un plan de travail et le calendrier prévisionnel

- le séquençage et l'estimation du nombre de jours d'intervention ;
- un budget détaillé.
- Les CVs des consultant-e-s
- Des références professionnelles et exemples de travaux similaires réalisés.
- Le numéro d'enregistrement commercial.
- Tout autre élément jugé pertinent pour l'appréciation de la candidature.

Les offres seront évaluées selon les critères et la pondération suivantes :

Compréhension des TDR et qualité de la méthodologie proposée 20 %

Expériences et expertises pertinentes	30 %
Compétences en évaluation de projet de solidarité internationale	15 %
Qualité et complémentarité de l'équipe	10 %
Pertinence du calendrier proposé	5 %
Offre financière	20 %

Les commanditaires se réservent le droit de ne retenir aucune offre si aucune proposition n'est jugée satisfaisante. Toutes les informations échangées dans le cadre de cet appel d'offres sont confidentielles.

Les offres doivent être transmises **par courrier électronique en langue anglaise**, avec pour objet la mention : « *Final Evaluation CAMELEON/AFD* », à l'adresse suivante : direction@cameleon-association.org.

La date limite d'envoi des candidatures est fixée au **31 octobre 2025 à 23h59 CET**.

La sélection finale interviendra à l'issue d'un entretien avec les candidatures pré-sélectionnées courant novembre.

10. BUDGET

Le devis détaillé du coût de la prestation qui devra viser la somme TTC de **20 000 euros** et inclure l'ensemble des coûts liés à la prestation.