

## APPEL D'OFFRE N° 2018/SEVES/01

**Mission d'accompagnement dans le cadre du dispositif  
Frio  
SEVES recherche des prestataires pour :  
« Elaborer une stratégie de développement et de  
professionnalisation à 5 ans »**

**Commanditaire** : Association Systèmes Economiquement Viables pour l'Eau aux Suds (SEVES)

**Financement** : Avec le soutien financier du FRIIO, projet soutenu par l'Agence française de Développement ; Association SEVES.

Date de publication : 14/11/2018

Date limite de remise des offres : 9/12/2018

PARIS, NOVEMBRE 2018



# 1 CONTEXTE

## 1.1 L'ASSOCIATION

L'association SEVES a été créée en 2007 et a but pour objectifs de favoriser l'accès à l'eau potable et à l'assainissement dans les pays en développement et sensibiliser les populations ainsi que les acteurs politiques et économiques du Nord et du Sud sur les moyens permettant l'organisation de services publics de l'eau et de l'assainissement pérennes. Les salariés et les membres actifs disposent d'expériences et de compétences diversifiées dans différents domaines : montage et gestion de projets, organisation de services publics locaux et contractualisation, ingénierie financière, économie, hydrogéologie, hydraulique, génie civil, relations institutionnelles et plaidoyer, levée de fonds. SEVES a vocation à permettre un accès durable aux services publics d'eau et d'assainissement en Afrique à travers la réalisation d'infrastructures et la mise en place de modes de gestion de qualité. SEVES participe également aux réflexions thématiques avec les autorités nationales et les partenaires du développement dans une approche de partage d'informations et de passage à l'échelle d'expériences pilotes. L'association développe des projets innovants et/ou porteurs (financement des services en partenariat public privé en milieu rural, délégation de service public, renforcement de la maîtrise d'ouvrage et intercommunalité, suivi technique et financier, organisation de la représentation et du contrôle par les usagers), des thématiques d'intervention porteuses (assainissement et déchets) et des zones d'interventions prioritaires, peu couvertes.

Pour conduire ses activités SEVES s'appuie sur :

- Un Conseil d'administration composé de 6 personnes (toutes en activité) élues en Assemblée Générale, et d'un bureau de 3 personnes (président, trésorier, secrétaire). Les réunions du Conseil d'administration ont une fréquence de 4 à 5 par an, elles ne sont pas séparées des réunions du bureau ;
- 3 salariés en charge du montage des projets, de la recherche des financements, d'activités d'expertise, de la contractualisation avec les partenaires et prestataires, du suivi administratif et financier des projets, de la gestion quotidienne de l'association, et une volontaire de solidarité internationale au Togo pour le suivi des mesures d'accompagnement et la capitalisation ;
- Des consultants, ONG, bureaux d'études spécialisés (notamment un partenaire principal par pays), implantés en France ou dans les pays d'intervention, avec qui elle contractualise, qui participent à la préparation et à la réalisation des projets sur le terrain ;
- Des bénévoles interviennent ponctuellement pour des missions de validation ou de supervision d'études techniques (depuis leur domicile) à la demande des salariés.

## 1.2 CONTEXTE DE LA PRESTATION

La présente demande de consultation s'inscrit dans une phase de changement d'échelle de l'association : une stratégie de croissance amorcée en 2015, avec le développement de références et d'une méthodologie de projets, de procédures, et le montage de projets de plus grande envergure, a permis d'accroître et de diversifier les sources de financement, avec le passage de 1 à 6 bailleurs et de 500 K€ (2015) à 1 500 K€ (2017) d'engagements de subventions. L'équipe est passée d'un salarié travaillant à domicile à 2 puis 3 salariés dont 2 dans un espace de coworking à Paris et 1 travaillant à distance.

L'association est intervenue dans les premières années de son existence au Mali, au Tchad et au Niger. Au fil du temps, les demandes des partenaires locaux, les enjeux de développement et de pérennisation des services ont amené l'association à élaborer une approche thématique plus globale (eau et assainissement), en termes de jeux d'acteurs et de renforcement de capacités (Maître d'ouvrage, régulateur, usagers, exploitant, suivi technique et financier), et d'intervention (études,



planification, infrastructures, organisation, économie, etc.). Le nombre de pays d'intervention est passé à 5 (Togo, Burundi), les financements obtenus en 2017 et 2018 permettent d'atteindre les seuils minimaux de budget associatif pour des demandes de subventions à l'AFD, voire à l'UE.

L'association rencontre plusieurs difficultés parmi lesquelles une base bénévole et de gouvernance restreinte, une équipe siège de taille limitée, assumant des fonctions projets et des fonctions support, un temps important consacré au montage et à la gestion des projets, une pérennité difficile à projeter avec des subventions annuelles et des frais de gestion sous financés, et des difficultés à mobiliser des financements pour permettre leur mise en œuvre.

Plus globalement, une question de positionnement général se pose : dans le secteur de l'eau et de l'assainissement, les bailleurs bi et multilatéraux abondent des programmes de grande envergure (infrastructures, territoires vastes), et SEVES continue de se positionner sur des territoires « oubliés » et des thématiques sous-investies par ces programmes, mais a déjà atteint les plafonds d'aide financière dans le secteur de la coopération décentralisée.

Plusieurs ébauches de scénarios, qui méritent d'être étayées, sont déjà envisagées afin d'équilibrer le modèle organisationnel et financier et augmenter la capacité de l'association à répondre aux demandes des partenaires.

## 2 OBJET DE LA MISSION

L'objectif général de la mission est d'assurer la viabilité et le développement de SEVES pour favoriser un accès durable aux services publics d'eau et d'assainissement dans les pays d'Afrique subsaharienne et renforcer la qualité d'intervention de l'association.

L'objectif spécifique est de disposer d'une stratégie de développement et de professionnalisation à 5 ans.

Il s'agira d'accompagner SEVES dans la définition de sa stratégie d'évolution et de son modèle économique dans le secteur de l'amélioration de l'accès aux services essentiels (eau, assainissement, déchets) dans la coopération et la solidarité internationale. L'action se déroule en trois phases successives :

- (1) diagnostic interne (organisation, compétences, financements), et externe (environnements sectoriel et partenarial de l'association) ;
- (2) définition, à partir de plusieurs scénarios, d'un positionnement stratégique de l'association ;
- (3) proposition d'un plan d'actions à mettre en œuvre en interne (organisation, RH, communication, stratégie de financement).

### 2.1 RESULTATS ATTENDUS

A la fin de la consultance, les résultats attendus sont :

**Résultat 1 : l'association dispose d'un diagnostic partagé de ses forces, faiblesses, menaces, et opportunités en relation avec son organisation interne et son environnement sectoriel comprenant une analyse de son modèle économique.**

R1 - Indicateur 1 : le diagnostic est validé par le comité restreint de suivi du projet.

R1 - Indicateur 2 : le diagnostic est partagé, les membres du CA et les salariés connaissent les forces, faiblesses, menaces, et opportunités de SEVES.

**Résultat 2 : l'association dispose de scénarios de positionnement stratégique, de leurs avantages et de leurs inconvénients, de leurs risques et de leurs conditions de développement.**

R2 – Indicateur 1 : le comité restreint de suivi du projet connaît et comprend les avantages et les inconvénients de chaque scénario, un rapport de positionnement stratégique est produit.



R2 – Indicateur 2 : les scénarios sont partagés, les membres du CA et les salariés connaissent les grands enjeux de chaque scénario, ainsi que les principaux impacts sur le rôle de chaque acteur de l'association (administrateur, bénévole, salarié).

**Résultat 3 : un scénario est validé et partagé, et voté en Conseil d'Administration.**

R3 – Indicateur 1 : un scénario de développement et des orientations stratégiques sont définis.

R3 – Indicateur 2 : le scénario de positionnement stratégique est validé en CA avec avis et/ou vote des salariés.

**Résultat 4 : L'association dispose d'une stratégie et d'un plan d'actions pour rendre opérationnel le positionnement défini.**

R4 – Indicateur 1 : documents de stratégie et plan d'actions partagés et validés.

## 2.2 ACTIVITES A METTRE EN PLACE A TITRE INDICATIF

Les activités attendues de la part la consultance pourront comprendre, à titre indicatif :

1. **La conduite du diagnostic interne** (fonctionnement, axes stratégiques, financements, partenaires terrain, etc.) **et externe** (réseau, bailleurs, pouvoirs publics, structures similaires) avec la participation des différentes parties prenantes (gouvernance, salariés, partenaires techniques et financiers). La consultance pourra prévoir des entretiens avec les salariés de l'association, le président, des bénévoles et des consultants (2), des partenaires locaux de SEVES (2), 1 focus groupe avec des représentants du Conseil d'Administration, des salariés, et d'éventuels partenaires de l'association, des entretiens et/ou analyses des autres ONG (2), des bailleurs et bureaux d'études (4). Au cours de cette étape, les réunions et entretiens avec les salariés, se réaliseront au siège de l'association à Paris, les autres activités pourront être réalisées à distance (Skype, téléphone).
2. **La définition des options de développement et le choix d'un scénario** : à partir du diagnostic, un groupe de travail restreint, avec l'appui de la consultance, établira des scénarios de positionnement stratégique permettant d'identifier les options possibles, leurs avantages et leurs inconvénients, et leurs conditions de mise en œuvre. La méthodologie d'analyse comportera une focale importante sur le modèle économique de l'association. La restitution du diagnostic et des grands scénarios de positionnement stratégique se déroulera au siège, le travail d'appui à l'élaboration du scénario final pourra être réalisé à distance avec des réunions skype et téléphoniques.
3. **L'élaboration de la stratégie et d'un plan d'action** : la consultance appuiera l'association pour définir les grands axes stratégiques, les objectifs à atteindre, des conditions à réunir et des contraintes à anticiper, et des grandes étapes et de la stratégie de mise œuvre, et des risques. Il est attendu de cette activité que l'association dispose d'un plan d'actions réaliste, dont la mise en œuvre puisse démarrer dès la fin du projet.

## 3 DUREE DE LA MISSION ET MODALITES FINANCIERES

La proposition financière du(des) prestataire(s) ne pourra excéder 19 000 € TTC et devra inclure le montant des honoraires et tous les frais liés à l'exercice de la mission.

La mission fait l'objet d'un cofinancement du fonds FRIO de Coordination Sud. A ce titre, un bilan tripartite ONG, prestataire (s) et chargé.e de mission du FRIO sera à prévoir à l'issue de la mission.



## 4 MODALITES D'INTERVENTION

Les parties prenantes impliquées seront : le délégué général, les membres du Conseil d'administration, des représentants des salariés.

- Dans le cadre de la prestation, le délégué général sera le premier interlocuteur en sa qualité de responsable du projet, appuyé et suivi par le président et de la chargée de mission, basés à Paris. Il encadrera la mission pour une bonne exécution du cahier des charges ;
- Un comité de suivi accompagnera la mission et participera aux phases clé de décision. Il validera le diagnostic sur l'organisation interne et l'environnement sectoriel, le rapport de positionnement stratégique ;
- Les membres du Conseil d'administration et les salariés interviendront pour valider le diagnostic, le positionnement stratégique et les rapports finaux.
- Les partenaires de SEVES pourront être impliqués à distance.

## 5 PRODUCTION DE LIVRABLES

La méthodologie décrite dans les activités du projet comprend une étude documentaire, une réunion de cadrage en comité de suivi restreint, des entretiens individuels et collectifs, des réunions de restitution (diagnostic, scénarios) et de réflexion (scénarios et plan d'actions). Les livrables attendus sont :

- un rapport de diagnostic,
- un support de présentation diaporama du diagnostic et de réflexion sur les scénarios,
- un rapport de présentation des scénarios,
- un document de stratégie et de plan d'actions (co-élaboré avec SEVES).

Ces documents constitueront le corps du rapport final.

## 6 PROFIL DE LA CONSULTANCE

La consultance devra disposer de :

- Une solide expérience en matière d'appui-conseil aux organisations en particulier concernant leur positionnement stratégique, leur modèle économique et leur plan d'actions ;
- Un excellent sens relationnel, une capacité d'écoute et de prise en compte des points de vue ;
- Une capacité à élaborer une méthodologie de diagnostic en impliquant des acteurs diversifiés à chaque étape ;
- Des expériences en conduite du changement seront valorisées ;
- Une connaissance du secteur de la solidarité internationale et/ou des services essentiels à l'international ou expérience d'accompagnement d'ONG du secteur serait appréciée.

Un CV détaillé devra être joint.

## 7 CALENDRIER DE REALISATION DES ACTIONS

Souhait de démarrage de l'action : Janvier 2019.

L'action est prévue sur 8 mois maximum.



## 8 MODALITES DE REMISE DES PROPOSITIONS

Les propositions d'offre doivent être envoyées à l'ordre de : Romain DESVALOIS, délégué général de SEVES, au plus tard le 9/12/2018, à l'adresse suivante : [contact@asso-seves.org](mailto:contact@asso-seves.org) (un accusé de réception sera transmis par mail).

Merci de préciser en « objet » la mention « Consultance FRIO »

Le contenu de la proposition doit impérativement regrouper :

- La proposition technique et financière (en détaillant l'honoraire journalier et le nombre de jours par phase)
- Un CV actualisé
- Des références
- Tout autre élément jugé utile peut être joint.

**Toute candidature ne respectant pas les procédures sus mentionnées sera jugée irrecevable.**