

**Termes de référence pour l'organisation
d'une mission d'appui-conseil à la
consolidation du modèle économique de
l'incubateur Bidaya**

Juin 2021

Table des matières

I – Avant-propos	3
II. Description du projet « Afrique PULSE ».....	3
III – Objectif de la mission	4
IV – Organisation de la mission	5
IV1. Pilotage et méthode de mise en œuvre	5
IV2. Lieux d’Intervention	6
IV3. Déroulement de la mission	6
V. Proposition technique et financière.....	7
V1. Budget disponible	8
V2. Critères de candidature	8
V3. Evaluation des applications	9
VI. Envoi des offres	9
VII. Annexes	10
VII1. Description détaillée du projet LAB’ESS Afrique	10

I – Avant-propos

Créée en 2006, GROUPE SOS PULSE est une association à but non lucratif de loi 1901. GROUPE SOS Pulse est la structure de soutien à l'entrepreneuriat et à la création d'innovations à impact positif du GROUPE SOS.

Dans le cadre du projet « Afrique PULSE », GROUPE SOS Pulse intervient en partenariat avec trois structures :

- **Bidaya** est un incubateur créé en 2015 par GROUPE SOS Maroc, association de droit marocain ;
- Le **Lab'ess** est l'incubateur de DSF Tunisie, association de droit tunisien créée en 2012 par Développement Sans Frontières (DSF) ;
- **ORIBI Village** est une non-profit company, créée en 2018 par GROUPE SOS Pulse.

Les termes de références du présent appel à candidature concernent uniquement l'incubateur BIDAYA porté par l'association de droit marocain GROUPE SOS MAROC.

II. Description du projet « Afrique PULSE »

L'objectif du « **Projet panafricain de renforcement des structures de l'Économie Sociale et Solidaire – Afrique Pulse** » (convention AFD n° : CZZ 2834 01E) est de contribuer au développement durable des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) pour répondre efficacement aux défis socio-économiques et environnementaux des pays africains, notamment du Maroc, de la Tunisie et de l'Afrique du Sud.

Pour ce faire, le projet souhaite tout d'abord poursuivre le développement de l'entrepreneuriat social dans les trois pays, en renforçant les structures d'accompagnement (consolidation des ressources pédagogiques, formation des équipes, adoption d'un outil commun de gestion) et en étoffant les programmes à destination des porteurs de projets (ateliers d'aide à la candidature, accompagnement au financement). Le projet entend également positionner les structures d'accompagnement comme des laboratoires d'innovation sociale, agissant sur de nouveaux territoires et auprès d'un public élargi et contribuant à l'animation de l'écosystème par une stratégie de plaidoyer et une communication valorisant les réussites. Enfin, **le projet contribuera à la solidité de ces structures à travers la consolidation du modèle économique de chacune d'elle notamment via la mise en place d'outils de pilotage des programmes et de structuration du développement en vue d'accompagner le changement d'échelle.**

Historique et genèse du projet :

Le présent projet s'inscrit dans la continuité du projet « LAB'ESS » développé depuis 2011 en Tunisie, qui visait un triple objectif : i) renforcer les organisations de la société civile (OSC) tunisiennes suite au Printemps Arabe ; ii) favoriser l'émergence d'entreprises sociales ; iii) contribuer à l'émergence d'un réseau des acteurs de l'ESS. Fort de cette première expérience, GROUPE SOS Pulse a conçu, en 2017, un nouveau projet de soutien aux acteurs de l'ESS en

Tunisie (avec DSF Tunisie), au Maroc (avec Bidaya) et en Afrique du Sud (avec IGALELO puis ORIBI Village), intitulé LAB'ESS Afrique.

Le présent projet « Afrique PULSE » s'inscrit dans la continuité des activités entreprises en 2011 en Tunisie et en 2017 au Maroc et en Afrique du Sud.

Une description plus détaillée du projet est disponible en Annexe VII.

III – Objectif de la mission

La présente mission s'inscrit dans le cadre de l'Objectif Spécifique 3 – Résultat 3 du projet « Afrique PULSE ».

L'objectif de cette activité est de renforcer l'autonomie financière des structures locales par la mesure d'impact.

Genèse de la mission

Lors de la Phase 1 du projet LAB'ESS Afrique, il a été constaté que la location d'espaces de co-working n'était pas nécessairement une source de revenus suffisante pour assurer la pérennité des structures d'accompagnement et des programmes déployés.

En outre, il a été constaté que les programmes pouvaient connaître des difficultés lors de leur lancement et leur déploiement à atteindre les objectifs en matière de gestion bien que les objectifs opérationnels soient atteints.

Ainsi, le rapport souligne que cette difficulté à gérer plusieurs programmes, couplée à la forte rotation RH pénalise la pérennisation de l'incubateur dans son ensemble. Cette situation est par ailleurs difficilement tenable avec un nombre plus important de programmes. C'est pourquoi la gestion de programme doit être renforcée sur l'ensemble des phases des programmes à savoir : développement et avant-vente, système de passation aux équipes opérationnelles, mise en œuvre des programmes et respect des engagements de reportings et d'impact, clôture des programmes et valorisation de l'offre de l'incubateur.

L'objectif de la présente mission est donc de réfléchir à de nouvelles pistes concrètes pour améliorer la gestion de programme à Bidaya afin de (i) mieux construire les nouveaux programmes Bidaya, (ii) d'optimiser le temps de gestion et de pilotage consacrés aux programmes (reportings, pilotage financier et administratif, etc.) et de (iii) mieux valoriser le travail réalisé et *in fine* pérenniser la structure et le modèle économique de l'incubateur.

Objectif de l'amélioration de la gestion programme

Plus précisément, la mission répond à un triple objectif :

- Mieux **construire les programmes** et mieux en **assurer la passation** entre le pôle développement (Bidaya Lab) et les Opérations (Bidaya Incub, Funds, Space et déploiement régional)

- Mieux **piloter les programmes** sur les volets suivants :
 - La production des reportings narratifs et financiers
 - La production des rapports et des audits intermédiaires et finaux
 - Le suivi des activités et notamment le suivi des projets et des porteurs de projet (nombre et types de formations et de services aux entrepreneurs, détails sur les participants et les abandons, dates de début et de fin des parcours d'accompagnement, noms des intervenants mobilisés et qualification des intervenants, etc.)
 - Le suivi administratif et financier des programmes (process achat Bidaya en place mais nécessité de l'instancier par moment pour respecter les contraintes bailleurs, etc.)
- Mieux suivre le **déploiement des programmes pour avoir la vision structure (Bidaya)**
 - Construire un mode de gestion dégradé pour avoir une vision structure sans dépendre des contingences externes (comptabilité, banque, etc.)
 - Définir un mode de gouvernance programme (monthly meeting, etc.) permettant de faire une revue des programmes sur l'ensemble des aspects (opérationnels, administratifs, RH, financiers, etc.)

Les bénéficiaires directs de cette activité seront donc les structures d'accompagnement et les bénéficiaires indirects les porteurs de projets accompagnés à travers l'amélioration du déploiement des programmes Bidaya.

IV – Organisation de la mission

IV1. Objectifs de la mission, pilotage et méthode de mise en œuvre

Pour atteindre cet objectif, une **expertise externe** sera recherchée, à travers la réalisation d'une mission d'appui-conseil à l'incubateur Bidaya afin d'améliorer le modèle de mesure d'impact.

Les objectifs de cette mission sont les suivants :

1. **Apprécier de manière impartiale le mode de fonctionnement** dans le déploiement des programmes Bidaya sur l'ensemble des étapes avec un focus particulier sur la phase de déploiement
2. **Permettre l'outillage de l'incubateur dans son pilotage des programmes en cours** de façon pragmatique et adapté au contexte de l'incubateur (systèmes de pilotage différents pour suivant les programmes si nécessaire, prise en compte des contraintes externes, etc.)
3. **Permettre à l'incubateur de se différencier par la qualité de son delivery** au niveau des partenaires et des bailleurs (production des reportings narratifs et financiers sans retard, contraintes bailleurs anticipées, KPI et indicateurs de résultats réguliers pour abonder les reportings et les rapports)
4. **Challenger et améliorer les process de gestion existants pour co-construire des processus internes dégradés pour suivre les programmes efficacement** (challenger avec les équipes des outils de suivi des programmes financièrement,

administrativement et techniquement avec des outils de collecte des données concrets co-crésés avec les équipes pour une collecte la plus automatisée possible. L'objectif est d'avoir des outils actionnables et non de développer des processus cible trop théoriques et non-applicables au contexte Bidaya (les processus devront être acquis et utilisés à la fin de la mission)

Pour la réalisation de cette activité, Bidaya réalisera un cahier des charges précis et lancera une **consultation auprès de trois candidats** en vue de choisir le prestataire. Cette action sera pilotée par le Responsable Développement Bidaya, en collaboration avec la Directrice de Bidaya.

Cette activité sera réalisée une fois dans chaque pays d'intervention au cours de l'année 2021, pendant une période anticipée de **6 mois maximum**.

IV2. Lieux d'Intervention

Les missions se dérouleront principalement sur place ou à distance dépendamment du contexte sanitaire de **GROUPE SOS Maroc (Bidaya)**, situé au 33 bis rue le Titien, Val Fleury, Casablanca (Maroc) ;

IV3. Déroulement de la mission

- **Réunion de cadrage avec le cabinet/consultant sélectionné :**

Cette réunion devra se tenir dans le mois suivant la signature du contrat. Elle réunira l'ensemble des parties prenantes et visera à valider la méthodologie de mise en œuvre de la mission.

- **Réalisation de la mission :**

La première partie de la mission comportera plusieurs étapes :

- **Une revue documentaire** : rapport de l'évaluation finale du projet LAB'ESS Afrique ; présentation des activités complètes de Bidaya ; processus internes et outils de gestion Bidaya ; rapports d'activité et financiers de Bidaya, etc.
- Des **entretiens avec les équipes Bidaya pour évaluer la maturité en matière de gestion de programme des équipes et des outils en place** (5 entretiens)
- **La production des livrables cible** et leur présentation en réunion au comité de pilotage de la mission pour validation

- **Réunion à mi-parcours :**

Cette réunion devra se tenir 2 mois après le démarrage de la mission afin de faire un bilan des premiers éléments récoltés et de réajuster le planning prévisionnel si besoin.

- **Restitution finale :**

A l'issue de la mission, un rapport final sera rédigé, comprenant :

- Une introduction rappelant l'objectif de la mission ;

- Une synthèse stratégique résumant les principaux enseignements et recommandations pour Bidaya ;
- Un rapport complet comprenant l'ensemble des livrables cible énuméré ci-dessous.

Le rapport final sera présenté à l'ensemble des parties prenantes lors d'une réunion dédiée.

▪ **Transmission du rapport final de mission finalisé**

En fonction des retours et apports de la réunion de restitution, le cabinet sera invité à actualiser son rapport et à transmettre à BIDAYA une version amendée sous les 30 jours suivant ladite réunion.

Récapitulatif des livrables attendus par phase

- ✓ Phase 1 : Diagnostic de la maturité de gestion programme de Bidaya
 - Note de cadrage incluant le planning de la mission (à réaliser post-revue documentaire) ;
 - Compte-rendu des entretiens réalisés avec les responsables des 5 pôles Bidaya et la Directrice (6 entretiens) ;
 - Mini-diagnostic de la maturité des outils, des process et de l'équipe Bidaya en matière de gestion des programmes déployés
- ✓ Phase 2
 - Récapitulatif des process clés à respecter pour un incubateur de projets à impact (ces process devront être positionnés sur une matrice suivant un axe complexité (du plus simple au plus complexe à mettre en place) et un axe « retour sur investissement pour l'incubateur » ;
 - Plan d'action priorisés (court, moyen et long-terme) adapté au contexte de Bidaya ;
 - Outils et méthodes à mettre en place pour la partie court-terme avec les équipes (co-amélioration des outils de pilotage pour un mode de pilotage programme dégradé et efficace) ;
- ✓ Phase 3 : recommandation et trajectoire d'approfondissement
 - Outils et méthodes à mettre en place sur le long-terme pour améliorer le déploiement des programmes
 - Note de cadrage et jalons clés pour le chantier « amélioration continue du système de pilotage de l'incubateur »

V. Proposition technique et financière

V1. Budget disponible

Le budget maximum pour la conduite de la mission est de **5 000€** toutes taxes comprises.

V2. Critères de candidature

Le consultant invité à soumissionner devra fournir les éléments suivants à GROUPE SOS PULSE :

Une proposition technique qui devra indiquer :

- La méthodologie proposée pour la conduite de la mission ;
- Les références et expériences du consultant (3 pages maximum) : une attention particulière sera portée à la connaissance des spécifiques locales dans les pays concernés par la mission, mais aussi du contexte méditerranéen et africain ;
- Le CV du ou des intervenants et la répartition des responsabilités ;
- Le calendrier prévisionnel d'intervention ainsi qu'une estimation des charges en hommes/jours.

Une proposition financière qui devra indiquer :

- Les coûts totaux de la mission en EUR TTC.
- Les modalités de paiement (échancier)

Le profil du consultant :

- Expérience significative dans la gestion de programmes aux exigences de bailleurs internationaux ;
- Expérience significative dans le secteur de l'ESS, de l'associatif, de l'innovation et/ou de l'entrepreneuriat social au Maroc ;
- Connaissances de l'écosystème associatif marocain et de l'entrepreneuriat ;
- Missions similaires de diagnostic et renforcement des capacités de structures de l'ESS sur le volet pilotage de programme (outils de pilotage déjà réalisés par exemple) ;
- Capacité à mener des entretiens en français ; la connaissance de l'arabe est un plus.

V3. Evaluation des applications

Le Consultant sera choisi par la méthode de sélection fondée sur la qualité et le coût :

- Offre technique : compréhension des TDR, méthodologie, expériences du ou des consultants ;
- Offre financière : tarifs journaliers, nombre de jours proposés, frais annexes, offre globale correspondant au budget disponible.

L'évaluation technique suivra la grille d'évaluation suivante :

Critères	
OFFRE TECHNIQUE	60%
Compréhension des TDR/Présentation de la méthodologie utilisée	10%
Références et expériences du consultant	30%
CV du ou des intervenants/partage des responsabilités	10%
Calendrier prévisionnel d'intervention/estimation des charges en jour/homme	10%
OFFRE FINANCIERE	40%
TOTAL	100%

Une fois les offres reçues et analysées, GROUPE SOS MAROC se réserve le droit de négocier les propositions avec les candidats présélectionnés. Le demandeur se réserve également le droit de ne sélectionner aucun candidat si aucune offre n'était jugée satisfaisante.

Toute information concernant le « Projet panafricain de renforcement des structures de l'Économie Sociale et Solidaire – Afrique Pulse » et incluse dans les documents de cet appel d'offres ou fournie séparément doit être traitée de façon strictement confidentielle par le prestataire. Les demandeurs acceptent de ne divulguer ou publier aucune information relative à cet appel à d'offres. De la même façon, tout document fourni par le prestataire sera considéré comme confidentiel.

VI. Envoi des offres

Les offres, sont à envoyer, par mail, en langue française, avec en objet la référence : « Mission Bidaya – Afrique PULSE », impérativement à Kelly Robin kelly.robin@groupe-sos.org avec thomas.perard@bidaya.io en copie et avec demande d'accusé de réception.

Date limite d'envoi des candidatures : 31 août 2021 minuit.

VII. Annexes

VII1. Description détaillée du projet LAB'ESS Afrique

Durée	3 ans
Budget total contractuel	1 982 709 €
Lieux	<p>Le projet se déroule : au Maroc : à Casablanca (siège de Bidaya), mais aussi ponctuellement, dans les régions de Marrakech/Safi, Beni-Mellal Safi, Drâa-Tafilalet, Fès/Meknès, Dakhla – Oued-El Dahab ; en Tunisie : à Tunis (où se trouve le siège du Lab'ess) et dans les régions, notamment dans le Nord-Ouest (Jendouba, Le Kef) et les gouvernorats de Gafsa, Tozeur et Sidi Bouzid ; en Afrique du Sud : au Cap (lieu d'implantation d'ORIBI Village). Certaines activités se dérouleront également en France, et plus exactement à Paris où se situe le siège du GROUPE SOS Pulse.</p>
Objectifs de l'action	<p>Objectif global : contribuer au développement durable des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) pour répondre efficacement aux défis socio-économiques et environnementaux des pays africains, notamment du Maroc, de la Tunisie et de l'Afrique du Sud.</p> <p>Objectifs spécifiques :</p> <p>OS1 - Poursuivre le développement de l'Entrepreneuriat Social (ES) dans les trois pays du Projet</p> <p>OS2 - Consolider le positionnement des structures d'accompagnement comme des laboratoires d'innovation sociale</p> <p>OS3 - Faciliter le changement d'échelle de chaque structure d'accompagnement</p>
Bénéficiaires directs	<p>5 structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat renforcées (dont 3 partenaires le Lab'ess, ORIBI Village, Bidaya et 2 structures sélectionnées sur appel à candidature au cours du projets) : une trentaine de membres des structures d'accompagnement partenaires formés ; Une dizaine de membres des structures d'accompagnement externes formés</p> <p>Environ 200 porteurs de projets accompagnés – dont 50% de femmes - pendant les ateliers préparatoires (60 par ORIBI Village, 45 par Bidaya et 90 par le Lab'ess).</p> <p>90 porteurs de projets accompagnés – dont 50% de femmes - par les structures d'accompagnement dans le cadre des programmes d'incubation</p>

	<p>45 porteurs de projets accompagnés – dont 50% de femmes - dans le cadre des programmes de financement mis en place par les structures d’accompagnement</p> <p>Au moins 200 acteurs de l’écosystème mobilisés dans le cadre des activités de plaidoyer</p> <p>Au moins 1 000 personnes touchées par les événements organisés par les structures d’accompagnement ou auxquels celles-ci participent.</p> <p>Au moins 1 000 personnes sensibilisées et/ou formées à l’entrepreneuriat social dans le cadre de l’extension des activités des structures d’accompagnement vers de nouveaux territoires et/ou à destination de nouveaux publics</p>
Bénéficiaires indirects	A travers les activités qui touchent les bénéficiaires ci-dessus, les actions des structures d’accompagnement permettront de toucher un public élargi : les décideurs économiques et politiques, le milieu académique, etc.
Résultats attendus	<p>Pour atteindre l’objectif spécifique 1 (poursuivre le développement de l’entrepreneuriat social dans les trois pays du Projet), les résultats suivants seront recherchés :</p> <p>Résultat 1.1 : Un travail d’harmonisation et de renforcement des dispositifs d’appui aux porteurs de projets est opéré</p> <p>Résultat 1.2 : Des entrepreneurs sociaux sont formés et soutenus dans l’incubation de leurs projets</p> <p>Résultat 1.3 : Les entrepreneurs sociaux sont mieux accompagnés dans leur recherche de financement</p> <p>Pour atteindre l’objectif spécifique 2 (consolider le positionnement des structures d’accompagnement comme des laboratoires d’innovation sociale), les résultats suivants seront recherchés :</p> <p>Résultat 2.1 : Les structures d’accompagnement contribuent à l’animation et au renforcement de l’écosystème ESS à l’échelle nationale et panafricaine</p> <p>Résultat 2.2 : Les structures d’accompagnement améliorent la portée de leur action</p> <p>Pour atteindre l’objectif spécifique 3 (faciliter le changement d’échelle de chaque structure d’accompagnement pour améliorer leur impact à long terme sur leur zone d’intervention), les résultats suivants seront recherchés :</p>

	<p>Résultat 3.1 : Les structures d'accompagnement sont mieux outillées pour pérenniser leurs activités et envisager la poursuite de leur développement</p> <p>Résultat 3.2 : La mesure de l'impact est améliorée</p>
<p>Activités principales</p>	<p>Activité 1.1.1. Réalisation d'un « kit méthodologique » pour l'ensemble des structures d'accompagnement</p> <p>Activité 1.1.2. Formation continue des équipes engagées dans le projet</p> <p>Activité 1.1.3 Amélioration de la gestion et du suivi des porteurs de projets</p> <p>Activité 1.2.1 Mise en place d'un processus de sélection inclusif des porteurs de projets</p> <p>Activité 1.2.2. Mise en place de programmes d'incubation</p> <p>Activité 1.3.1. Mise en place d'un programme spécifique d'accompagnement au financement</p> <p>Activité 1.3.2. Mise en place de dispositifs de financement</p> <p>Activité 2.1.1 Mise en œuvre d'une stratégie de plaidoyer à l'échelle locale, nationale et internationale</p> <p>Activité 2.1.2 Renforcement des outils et modalités de communication au sein de chaque structure d'accompagnement</p> <p>Activité 2.1.3. Organisation de prix pour valoriser les projets les plus innovants</p> <p>Activité 2.2.1. Renforcement et extension des activités sur de nouveaux territoires</p> <p>Activité 2.2.2 Renforcement et extension des activités auprès de nouveaux publics</p> <p>Activité 2.2.3. Diffusion de la méthodologie créée par les structures d'accompagnement</p> <p>Activité 3.1.1. Organisation de séminaires stratégiques et d'échanges de bonnes pratiques pour porter des réflexions communes sur les modèles économiques et les activités génératrices de revenus</p> <p>Activité 3.1.2 Organisation d'une mission d'appui-conseil à la consolidation du modèle économique de chaque incubateur</p> <p>Activité 3.2.1. Diagnostic des besoins et identification des outils d'évaluation de l'impact</p> <p>Activité 3.2.2. Mesure de l'impact de l'incubateur et des incubés</p>