

TERMES DE REFERENCE POUR UNE PRESTATION DE CONSULTANCE

Accompagnement dans la définition d'une stratégie de financement et d'un plan d'action de renforcement de son modèle socio-économique.

1. Présentation de l'association

Créée en 1999, HAMAP-Humanitaire (HH) est une Organisation Non Gouvernementale (ONG) d'aide au développement.

Sa vocation est de permettre aux populations **d'accéder, de retrouver et de valoriser leurs ressources en terre et en eau**. HAMAP-Humanitaire accompagne des organisations locales dans leurs projets de déminage des territoires, d'accès à l'eau potable et à l'assainissement. Notre organisation a pour objectif de renforcer et d'accompagner ses partenaires locaux depuis leur première formulation de besoins jusqu'à la réalisation de leur projet et sa pérennisation. Les actions d'HAMAP-Humanitaire s'axent autour de deux grands secteurs d'activité : les services essentiels **tels que l'eau et l'assainissement/énergie (et déchets dans une moindre mesure) et l'action contre les mines** avec une perspective de développement sur des thématiques liées à **la préservation de l'environnement** et à **l'agriculture durable**.

L'équipe d'HAMAP-Humanitaire est composée de **14 salariés au siège**. Parmi eux, la Directrice générale, les chefs de projets et de domaines, et trois pôle supports : pôle partenariats et développement, le pôle RH, et le pôle Finance. Sur le terrain, **8 personnels expatriés** au sein des bureaux de l'ONG, en Irak et en Mauritanie, dans le domaine de l'action contre les mines ainsi que 6 personnels locales. Le plus gros des ressources humaines se situent chez les partenaires, environ 200 personnes. Enfin, une équipe **d'une vingtaine de bénévoles actifs** viennent appuyer les activités de la structure.

La gouvernance d'HH est assurée par le Bureau composé de la présidente, du vice-président, du trésorier et du secrétaire général. Son Conseil d'Administration, composé de 23 membres, se réunit environ 5 fois par an.

En 2023, HAMAP-Humanitaire et ses partenaires ont pu soutenir plus de 500 000 personnes à travers le monde.

2. Contexte de la demande

Au cours des dernières années, HAMAP-Humanitaire a connu **une croissance significative**, avec un budget passant de 4M€ à 9M€. De plus, la volonté de répondre à des appels à projets (AAP) de bailleurs bilatéraux et multilatéraux a obligé l'association à se professionnaliser davantage afin de répondre aux normes et standards de ces bailleurs. Bien que cette croissance offre des perspectives prometteuses, elle comporte également **des défis et des fragilités qui nécessitent une attention particulière**.

HH a déjà amorcé une réflexion interne sur son modèle socio-économique, avec divers ateliers portant sur les types de bailleurs spécifiques au secteur de la solidarité internationale, les stratégies d'assistance à maîtrise d'ouvrage, les dons et fondations, ainsi que les financements publics et bi/multilatéraux. Cette démarche a permis d'instaurer au sein de la gouvernance de l'ONG une vision commune sur sa situation financière et son modèle socio-économique. Toutefois, ces efforts restent dispersés et manquent de priorisation.

Un avis d'expert est aujourd'hui jugé précieux pour **l'élaboration**, en lien avec le modèle économique, d'un **plan stratégique à court, moyen, et long terme**. Celui-ci permettra la mise en œuvre d'un plan d'action efficace, **assurant la pérennité et la viabilité des activités de HAMAP-Humanitaire**.

3. Objectifs et priorités de la mission

La mission vise à accompagner d'HH dans **la définition d'une stratégie de financement et d'un plan d'action de renforcement de son modèle socio-économique**. L'objectif général est **d'assurer la pérennité de l'organisation** et d'assurer la **viabilité de ses activités**.

Priorités de la mission :

- **Affiner la stratégie de financement** sur 5 ans.
- **Réduire la dépendance excessive à l'égard de certains bailleurs français**, notamment pour les projets ACM.
- **Analyser et améliorer les outils de veille/prospection des bailleurs utilisés par le pôle développement et partenariats**, dans le but d'optimiser leur travail et de renforcer leurs compétences et connaissances.
- **Appuyer et renforcer la stratégie d'HAMAP dans la définition des moyens d'identification des appels à projets internationaux**.

4. Résultats attendus de la mission

Résultats attendus	Indicateurs
OS- R1 : Le modèle économique est analysé et un nouveau modèle durable aligné avec la stratégie associative d'HH , les valeurs défendues par l'association et son environnement économique, est proposé .	IOV : Un nouveau modèle économique est réalisé .
OS-R2 : La connaissance des stratégies des bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux (autre que français) est affinée .	IOV : La cartographie des bailleurs bilatéraux et multilatéraux dans le secteur des mines et du WASH existante est analysée et amendée .
OS-R3 : La stratégie de financement est optimisée grâce à la montée en compétences et à la structuration du pôle.	IOV 1 : Existence d'une stratégie de financement claire et cohérente avec les priorités de l'ONG . IOV 2 : Nouvelles sources de financement identifiées et intégrées dans la stratégie.
OS- R4 : Un plan d'action opérationnel pour la mobilisation de financement à court et moyen terme ainsi qu'à 5 ans « Perspectives 2029 » est élaboré.	IOV : L'existence d'un plan d'action réaliste, adaptée et opérationnel .

5. Activités

Dans un premier temps, il est nécessaire de réaliser **un audit du modèle économique actuel** afin de comprendre les pratiques de l'association, notamment en matière de stratégie de financement. Les recommandations issues de ce diagnostic permettront d'améliorer la stratégie économique de l'association et de ses pratiques afin d'atteindre les objectifs à long terme.

Les principales activités pouvant être mises en place sont les suivantes :

Activités
OS-R1-A1 : Réalisation du diagnostic économique de la structure .
OS-R1-A2 : Analyse de l'environnement économique pour comprendre les tendances économiques du secteur et identifier les opportunités et les menaces potentielles.
OS-R1-A3 : Développement du nouveau modèle économique .
OS-R2-A1 : Création d'une cartographie des différents types de bailleurs et de leur stratégie/priorités.
OS-R2-A2 : Prise de connaissance des normes qualitatives les plus récentes des bailleurs.
OS-R3-A1 : Analyse de la stratégie de financements , des modes d'action du pôle et proposition d'améliorations permettant la montée en compétences et la structuration du pôle.
OS-R3-A2 : Proposition d'un axe d'amélioration de la levée de fond d'origine privée (ex : générosité du public ou activités génératrices de revenus).
OS-R3-A3 : Définition d'une nouvelle stratégie de financement innovante .
OS-R4-A1 : Définition des objectifs de financements à atteindre à court, moyen et long terme (sur 5 ans) ainsi que les ressources humaines et des étapes nécessaires à leur réalisation.
OS-R4-A2 : Elaboration d'un calendrier pour la mise en œuvre du plan d'action et d'un système de suivi et d'évaluation.

Les activités citées et leur organisation pourront varier et s'adapter en fonction des recommandations des consultants.

6. Livrables attendus

Livrables principaux :

- Un **document de synthèse expliquant la nouvelle stratégie de financement** ;
- Un **plan d'action opérationnel pour la sollicitation de financements sur 5 ans « Perspectives 2029 »** et un **calendrier prévisionnel pour la mise en œuvre de ce plan d'action** ;
- Un **document de synthèse du nouveau modèle économique** ;
- Une **cartographie des principales sources de financement dans chacun des domaines d'intervention**, incluant les spécificités liées à l'ACM et la WASH ;
- Un compte rendu final de la mission (qui servira de base au bilan avec Coordination SUD).

Livrables annexes :

- Un document **d'analyse approfondie et commentée du modèle économique d'HH et une matrice SWOT de la structure** ;
- Un **rapport de l'analyse du secteur** ;
- Un **rapport d'analyse de la stratégie actuelle** et des modes d'actions du pôle développement et partenariats ;
- Un **compte rendu intermédiaire**.

7. Durée de la mission et modalités financières

Le dossier fait l'objet d'un **co-financement du FRIO**, dispositif géré par Coordination SUD. A ce titre, un bilan tripartite HH, consultant.e. s, Coordination SUD sera à prévoir à l'issue de la mission. Le début de la mission est idéalement prévu pour **mi-janvier 2025** et l'accompagnement est prévu entre **6 et 9 mois**.

Concernant les modalités financières, **une enveloppe maximale de 26 000 euros TTC** est prévue. Cette enveloppe disponible comprend également les coûts de déplacement éventuels du/ de la consultant.e.

8. Profil des consultant.e. s/groupement

HAMAP-Humanitaire recherche des consultant.e. s/groupement **ayant une expertise solide et une expérience avérée dans le domaine de l'accompagnement stratégique des associations et la montée en compétences des équipes**, notamment en situation de croissance comme la nôtre. Le profil idéal doit inclure les compétences et qualifications suivantes :

- Formation et expérience :
 - Diplôme supérieur en gestion, commercial, économie, développement international, ou tout autre domaine pertinent.
 - Expérience professionnelle à l'internationale d'au moins 10 ans dans la mise en place de modèles économiques et de stratégies de financement.
- Compétences techniques :
 - Expertise approfondie des différents modèles économiques associatifs notamment environnement anglo-saxon.
 - Connaissance étendue des sources de financement (privées et publiques) disponibles dans le secteur de la solidarité internationale, notamment dans l'action contre les mines et à l'étranger.
 - Compétence en analyse financière et économique pour évaluer et proposer des modèles durables.
 - Expérience dans la création et la mise en œuvre de plans d'action à long terme.
- Compétences en animation et communication :
 - Excellentes compétences en animation de débats et en facilitation de réflexions collectives.
 - Aptitude à synthétiser des informations complexes et à produire des documents stratégiques clairs et visuels pertinents.

Les consultant.e. s/le groupement devra être à l'écoute et force de proposition afin de fédérer les différents acteurs de l'ONG autour du projet associatif.

9. Modalités de remise des propositions

La date limite de réception des offres est arrêtée au 10 décembre 2024 à minuit.

Les consultants proposeront une offre technique de **10 pages maximum** qui devra comprendre :

- Sa présentation, les références liées à ce type de mission, son CV
- Une brève note méthodologique présentant des pistes d'approche, les supports envisagés pour la réalisation de la mission et les moyens nécessaires à la bonne réalisation de celle-ci ;
- Une proposition de calendrier pour le déroulement de la mission ;
- Une offre technique et financière ;
- Tout autre élément jugé utile.

Les offres seront analysées par un comité de pilotage selon les critères ci-dessous :

- Critères d'exclusion : offre non conforme, non complète ou hors délai ;
- Critères de qualification du consultant : selon expériences et références ;
- Critères d'attribution : l'attribution se fera à l'offre la plus avantageuse, avec un équilibre de 70 % pour la qualité technique de l'offre et de 30 % pour le prix et, dans la limite de l'enveloppe disponible.

Un éventuel entretien sera réalisé avec les candidat-e-s présélectionné-e-s entre le 11 et le 13 décembre 2024.

La décision finale du comité de sélection sera annoncée au plus tard le lundi 16 décembre 2024.

Contact pour le retour des propositions : Mme Amina DAHANE amina.dahane@hamap.org et Mme Nolwenn POSTEC nolwenn.postec@hamap.org.