



A f r i c a n   W a t e r   A s s o c i a t i o n

A s s o c i a t i o n   A f r i c a i n e   d e   l ' E a u

Rond-Point Place de la Renaissance, immeuble SODECI 2è étage  
25 BP 1174 Abidjan 25  
Tel : (225) 22 49 96 11/+ 225 22 49 96 13  
Fax : (225) 22 49 23 30  
Côte d'Ivoire - Abidjan – Riviera Palmeraie,

## **Audit Organisationnel et des Ressources Humaines de l'Association Africaine de l'Eau: *Termes de Référence***

**Septembre 25, 2019**

## 1. Contexte

L'Association africaine de l'eau a été créée en 1980 en tant qu'institution professionnelle et s'appelait pour la première fois l'Union des fournisseurs africains de l'eau (UADE).

En 2004, afin de prendre en compte les services d'assainissement, ainsi que les sociétés de portefeuille et les sociétés de portefeuille issues des réformes institutionnelles entreprises dans les années 90 dans de nombreux pays africains et la ferme volonté de ces nouvelles entités de rejoindre l'Institution, l'Union africaine des distributeurs d'eau a changé de nom et est devenue l'Association Africaine de l'Eau.

L'Association africaine de l'eau couvre l'ensemble du continent africain et constitue l'organisation africaine de l'eau et de l'assainissement, unique en son genre, qui rassemble des opérateurs dans les domaines de l'eau et de l'assainissement, ainsi que diverses parties prenantes du secteur.

Sa vision est d'être reconnu comme étant le leader en renforcement des capacités des acteurs du secteur eau et assainissement pour soutenir la Vision africaine de l'eau à l'horizon 2025.

Elle compte à ce jour environ 115 membres actifs issus de 45 pays Africains. Les Membres Actifs ont pour cahiers de charge de fournir les services d'eau et d'assainissement aux populations, tandis que les membres affiliés fournissent des biens (équipements) et services entrant dans la production, y compris les institutions académiques. On compte aussi des membres individuels qui sont les personnes physiques ayant un intérêt affirmé pour le secteur.

Selon nos statistiques de 2018, l'impact de l'AAE sur l'alimentation en eau potable des populations était de 350 millions de personnes, dont 285 millions en zone urbaine, et 65 millions en zone rurale tandis que pour les services d'assainissement, 110 millions de personnes vivant sur le continent africain sont touchées.

L'AAE organise ses congrès biennaux de façon continue depuis plus de trente ans. Au cours de chaque congrès, il est organisé une exposition internationale qui regroupe une centaine d'exposants de matériels hydrauliques dont la plupart sont des Membres Affiliés, en plus du volet scientifique qui se focalise sur les sessions et communications techniques. Au cours de l'exposition qui met en contact les acheteurs (Membres Actifs) et les vendeurs (Membres Affiliés exposants), sont exposées et expliquées les dernières technologies de l'industrie de l'hydraulique.

L'AAE constitue pour beaucoup de groupes d'industriels et d'intellectuels du secteur de l'eau et de l'assainissement; une véritable porte d'entrée sur le continent africain. Certains de ces derniers participent au financement de projets pilotes pour tester et/ou promouvoir diverses solutions au bénéfice des membres actifs. Grâce à la conjugaison de toutes ces actions et efforts, l'AAE, unique organisation du secteur du continent africain, a été reconnue en 2014 comme membre consultatif du Conseil économique et Social de l'Organisation des Nations Unies.

Pour atteindre son objectif premier qui est de promouvoir l'accès durable à l'eau potable et aux services d'assainissement de base et les changements de comportement en matière d'hygiène, l'AAE a opéré dès 2015 quelques mutations au sein de ses instances de gouvernance et de gestion pour d'avantage mieux servir membres et requérir la confiance de ses partenaires financiers et techniques.

C'est dans ce sillage qu'au niveau managériale, une direction technique et de développement professionnel ou encore direction des programmes et de développement professionnel et une direction finance et stratégies ont été créées au sein de la direction exécutive qui elle, est née des cendres du secrétariat général. Au niveau de la gouvernance, plusieurs sous-comités ont été créés au niveau du comité de Direction à savoir: (i) le comité des Programmes, (ii) le comité finance et (iii) le comité gouvernance. La composition même du comité de direction a été revue attribuant d'office deux sièges de membre par sous-région de l'Afrique (Nord, Ouest, Centre, Est et sud) et donnant un vice-président par sous-région; le reste de sièges attribuées au prorata en fonction du taux de pénétration de l'AAE dans la région.

Avec le développement de plus en plus de programmes les uns centrés sur les régions et les autres étendus à tout le continent, il devient de plus en plus pertinent de repenser l'organisation pour mieux cibler les membres et identifier leurs problèmes spécifiques et y apporter des réponses adaptées. Aussi, l'AAE, nouvelle version, se veut être alors un centre de ressources et de partage des connaissances de références dans le secteur de l'Eau Potable, l'Hygiène et l'Assainissement.

Cependant, au regard des défis du secteur d'ont l'un des plus critique est l'engagement des pays sur les ODD et notamment l'objectif 6 pour l'accès universel aux services d'eau et d'assainissement d'une part, et face à une demande d'accompagnement des membres de plus en plus exigeants, l'AAE fait face en son sein à de nouveaux défis et enjeux d'ordre institutionnel, technique, financier et de management qu'il devra relever pour mieux poursuivre sa mission. Le relèvement de ces défis et l'amélioration de la performance de l'AAE dépendent de la qualité de ses ressources humaines et de sa capacité à mobiliser les ressources de diverses sources

(financières et techniques) par divers moyens et approches pour proposer des solutions idoines aux sollicitations de ses membres et du secteur en général.

Les ressources financières éventuelles mobilisées avec ces partenaires nécessitent une gestion adéquate qui n'est possible que par le renforcement/ développement de normes de bonne gouvernance dans la gestion de ces programmes et des expertises de grande envergure à l'AAE.

En effet, cette orientation de la stratégie a des répercussions certaines sur la qualité des ressources humaines en termes de compétence et de statut du personnel chargé d'exécuter les activités, et des procédures administratives, financières, comptable et opérationnelles en vigueur jusqu'ici. Ce qui nécessite une réadaptation des mécanismes et modes de gestion des ressources humaines et financières (compétences et statut du personnel, et voire même le traitement du personnel). Il convient également, dans un souci de durabilité et de rapprochement du siège vers les membres, de penser aux bureaux régionaux et de définir les mécanismes de fonctionnement adéquats et enfin, de promouvoir un travail en réseau. Ainsi, pour permettre à l'AAE de s'adapter à cette nouvelle vision, un audit organisationnel, des ressources humaines et de la gestion des programmes et expertises s'avère nécessaire.

## **2. Objectifs globaux de l'audit**

- Réaliser un audit organisationnel et des ressources humaines approfondi de l'AAE.
- Proposer une structure organisationnelle et institutionnelle adéquate pour le bon fonctionnement du réseau de membres.
- Définir les mécanismes de gouvernance et de gestion des programmes adaptés à l'organisation.

## **3. Objectifs spécifiques**

- Analyser l'organisation actuelle en lien avec ses missions, les défis et les enjeux, les activités et les moyens, identifier ses potentialités, ses dysfonctionnements notamment en termes d'interrelation avec son environnement, de charge de travail, de suivi et de restitution, de communication, de superposition d'attributions, de conflits de compétence et d'établir un diagnostic approprié.
- Analyser la gouvernance de l'organisation actuelle et proposer une prospective;
- Analyser les capacités et les compétences existantes par poste de travail au siège de l'AAE;
- Proposer un plan de renforcement des capacités au profit du personnel pour lui permettre d'être au diapason du rôle et tâches qui lui sont dévolus et éventuellement les réaffectations de poste de travail;
- Evaluer l'adéquation poste/emploi du personnel en service en lien avec les missions de l'AAE;

- Analyser la gestion du personnel de l'AAE, y compris en intégrant l'option de la prospective;
- Evaluer l'organisation actuelle de la gestion financière et des procédures d'achats des biens et services;
- Evaluer le système de communication interne et externe
- Définir les mécanismes de mobilisation et d'affectation des ressources financières;
- Définir les mécanismes de traitement salarial des agents chargés de l'exécution des programmes sur budgets bailleurs et hors bailleurs;

#### **4. Résultats**

Un rapport d'audit organisationnel, institutionnel et des ressources humaines est disponible, y compris les parties suivantes :

- Présentation des résultats des analyses faites;
- Un organigramme de l'AAE en tenant compte de l'évolution du secteur, des principaux enjeux et défis auxquels fait face le secteur, et de la prospective la création des bureaux régionaux élaborée;
- Un plan de renforcement des capacités humaines de la structure à différents postes élaboré
- La taille du personnel au niveau du Siège et dans les bureaux régionaux éventuels est définie
- Les fonctions, postes et profils requis au niveau central et dans les bureaux régionaux sont définis ;
- Une proposition des mécanismes d'organisation et de gestion des ressources humaines de l'AAE
- Une proposition de gestion financière et des procédures d'achats des biens et services est faite ;
- Une proposition du système de communication interne et externe est faite
- Un plan d'action avec un chronogramme pour la mise en œuvre des recommandations et des appuis accompagnements est établi
- Les termes de référence pour l'appui accompagnement de la mise en œuvre des recommandations sont établis
- Une révisitation des statuts et règlement intérieur de l'AAE avec une proposition de grille salariale adaptée est proposée.

#### **5. Modalités de réalisation de la mission**

Le consultant examinera la documentation disponible à l'AAE relative à l'organisation.

Il s'entretiendra avec les parties prenantes significatives des organes,

Il fera des entretiens individuels d'évaluation avec le personnel de l'AAE.

## **6. Profil du consultant**

Le consultant devra être un bureau d'étude justifiant d'une expérience pertinente et prouvée en matière d'audit organisationnel, institutionnelles et des ressources humaines, plus spécifiquement, des audits des structures comme des ONG et structures de développement international. L'équipe proposée devra être hautement qualifiée (bac + 4 au moins) et présenter des capacités et une expérience dans les domaines suivants :

- Analyse et audit des organisations ;
- Gestion des Ressources Humaines (y compris l'évaluation de l'adéquation homme/poste et les aspects juridiques);
- Développement organisationnel et renforcement institutionnel.

La composition de l'équipe proposée devra tenir compte de l'aspect genre et le profil individuel des experts du bureau d'étude et le nombre d'années d'expériences devront être indiqués.

## **7. Durée de la mission**

La mission (y compris le dépôt du rapport) se déroulera entre le 28 octobre et le 15 Décembre 2019 à raison de 40 jours ouvrables travaillés.

## **8. Offre**

L'offre du consultant devra obligatoirement comprendre :

- La compréhension de la mission
- La méthodologie proposée
- Les ressources affectées à la mission
- Le volume et le calendrier des prestations
- Les références pertinentes du Cabinet
- Le budget et les conditions de règlement.
- Les offres, devront parvenir au plus tard le 11 octobre 2019 à 17h30 mn UTC à l'adresse suivante : [procurement@afwa-hq.org](mailto:procurement@afwa-hq.org)

## **9. Liste des documents à consulter**

- Statuts de l'AAE et l'accord de siège de l'organisation avec l'Etat ivoirien
- Règlement intérieur de l'AAE et Statut du personnel,
- Rapports d'évaluation NUPAS et du POE
- Proposition organisationnelle faite après l'évaluation POE
- Manuel de gestion des programmes et TDR du comité programmes
- TDR des comités gouvernance, finances et développement des membres

- Manuel des procédures d'achats
- Manuel de gestion des ressources humaines
- Fiches de postes