



Financé par
l'Union européenne



Programme d'appui stratégique à la société civile au Maroc

Programme DIALOGUE 2023 -2027

Financé par l'Union européenne

Projet «Ennakhil Takwia, pour mieux répondre aux besoins des populations vulnérables et contribuer à des changements structurels durables»

Consultation technique pour l'appui à l'élaboration et adoption d'une politique de gestion de ressources humaines et gestion des stagiaires et bénévoles

REF: Ennakhil/ N°6/2025

TERMES DE RÉFÉRENCE

Date de lancement : 10 Octobre 2025

Intitulé de l'appel : Consultation technique pour l'appui à l'élaboration et adoption d'une politique de gestion de ressources humaines et gestion des stagiaires et bénévoles

Date de clôture pour la présentation des offres : 24 octobre 2025 à 16h00

Offre à soumettre par email à l'adresse suivante : association.ennakhil@gmail.com

10 Octobre 2025





I. PRESENTATION DE L'ASSOCIATION ENNAKHIL

Ennakhil est une association intermédiaire, localisée à Charaf Opération el Manar 3, 40100 Marrakech. Elle a été créée en 1997 dans la région de Marrakech-Safi et elle a comme mission «d’instaurer l’égalité des Droits Humains dans les lois et les politiques publiques au Maroc par l’accompagnement des parties prenantes & le plaidoyer».

Vision 2025 « Ennakhil a pour ambition à horizon 2025 de devenir une structure financièrement viable et pérenne, solidement organisée, disposant des ressources humaines adéquates pour gérer de façon performante ses activités en assurant un passage de témoin entre génération et reconnue par ses parties prenantes comme une ONG intermédiaire référence dans l’instauration de l’égalité des droits humains au Maroc et à l’International. ».

Les deux **domaines d’activité stratégique d’Ennakhil** sont :

- la lutte contre la violence et toutes formes de discrimination à l’égard de catégories vulnérables ;
- le développement de la démocratie participative pour la promotion de politiques publiques fondées sur l’égalité de droits.

II. PRESENTATION DU PROJET

Le projet "Ennakhil Takwia" est une initiative ambitieuse qui permettra à l'association Ennakhil de renforcer ses capacités et son impact, et de contribuer à des changements structurels durables en faveur des populations vulnérables. En investissant dans le développement organisationnel de l'association, le fonds structurel en cascade permettra à Ennakhil de jouer un rôle encore plus important dans la promotion des droits des populations vulnérables et la construction d'une société plus juste et équitable.

Pour ce faire, un diagnostic organisationnel a eu lieu auprès de l’association Ennakhil avec l’appui de l’équipe du programme. Ce diagnostic a eu pour objectif l’identification de l’état de lieux de l’association en vue de l’élaboration d’une proposition et un plan d’action pour le renforcement de capacité de l’association.

En général, l'association Ennakhil, présente un bilan mitigé selon le diagnostic organisationnel réalisé. Si elle démontre des forces indéniables, des faiblesses structurelles



limitent son efficacité et sa pérennité. Le diagnostic organisationnel a révélé des faiblesses dans plusieurs domaines clés, à savoir :

- **Gouvernance et gestion interne** : Manque de formalisation des procédures, absence de système de gestion des risques et de code d'éthique ;
- **Gestion des ressources humaines** : Absence de système d'évaluation des performances, de plan de formation et de politique de gestion des bénévoles ;
- **Gestion administrative et financière** : Existence de manuel de procédure, mais avec un manque de documentation et formulation des procédures
- **Collecte de fonds** : Dépendance excessive à quelques bailleurs de fonds, manque de stratégie de diversification des sources de financement ;
- **Digitalisation** : Utilisation limitée des technologies numériques, absence de stratégie de communication digitale ;
- **Plaidoyer** : Manque de planification stratégique, de suivi et d'évaluation des actions de plaidoyer en réseau.

L'action proposée est pertinente au regard des objectifs du programme DIALOGUE, qui vise à renforcer les capacités des organisations de la société civile pour qu'elles puissent mieux répondre aux besoins des populations vulnérables et contribuer à des changements structurels durables. L'action répond aux besoins spécifiques de l'association ENNAKHIL en s'attaquant aux faiblesses identifiées dans le diagnostic organisationnel.

III. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

L'Association Ennakhil œuvre depuis plusieurs années à la promotion des droits et au soutien des populations vulnérables, notamment les femmes, les enfants et les personnes en situation de précarité. Dans le cadre du projet « Ennakhil Takwia » financé par l'Union européenne à travers le Programme DIALOGUE 2023-2027, l'association s'engage à renforcer sa gouvernance interne et ses capacités organisationnelles.

Un diagnostic institutionnel a mis en évidence l'absence d'un cadre formalisé et structuré pour la gestion des ressources humaines (RH) ainsi que pour l'accueil, l'encadrement et la valorisation des stagiaires et bénévoles.

Cette consultation vise à doter l'association d'une politique claire et cohérente de gestion des RH intégrant les volets stagiaires et bénévoles, afin de garantir la transparence, la motivation, l'efficacité et la conformité aux exigences légales et aux bonnes pratiques du secteur associatif.

IV. OBJECTIFS DE LA CONSULTATION

Objectif général

Appuyer l'Association Ennakhil dans l'élaboration, la validation et l'adoption d'une politique de gestion des ressources humaines intégrant un cadre spécifique pour la gestion des stagiaires et bénévoles.

Objectifs spécifiques

- Réaliser un état des lieux des pratiques actuelles en matière de gestion des ressources humaines, de stagiaires et de bénévoles.
- Définir une politique RH adaptée aux valeurs, aux besoins et aux capacités de l'association.
- Élaborer des procédures et outils de mise en œuvre de cette politique.
- Former l'équipe dirigeante et administrative à l'application de cette politique.

V. RESULTATS ATTENDUS

- Un diagnostic documenté des pratiques RH et de gestion des stagiaires/bénévoles.
- Une politique RH validée, claire et opérationnelle.
- Un cadre spécifique pour l'intégration, le suivi et l'évaluation des stagiaires et bénévoles.
- Des outils pratiques (fiches de poste, modèles de contrats/conventions, procédures d'évaluation, grilles d'entretien, etc.).
- Un personnel formé et capable d'appliquer la politique RH.

VI. PORTEE DE LA MISSION ET TACHES A REALISER

Le·la consultant·e devra :

1. Phase préparatoire et diagnostic

- Examiner les documents existants relatifs à la gestion du personnel, des stagiaires et des bénévoles.
- Mener des entretiens avec la direction et les responsables de projets.
- Identifier les forces, faiblesses et opportunités d'amélioration.

2. Élaboration de la politique RH

- Définir les principes, valeurs et objectifs de la politique.
- Proposer un organigramme fonctionnel et des fiches de poste.
- Déterminer les procédures de recrutement, intégration, formation, suivi et évaluation.
- Intégrer un volet spécifique pour la gestion des stagiaires et bénévoles (sélection, conventions, missions, suivi, reconnaissance).

3. Validation et formation

- Présenter la politique RH à l'équipe pour discussion et validation.
- Organiser une session de formation sur l'application de la politique et des outils.

4. Mise en place d'un mécanisme de suivi

- Proposer un système de suivi et de mise à jour périodique de la politique RH.

VII. PROFIL RECHERCHE

- Formation supérieure (Bac+5) en gestion et management des organisations, droit social ou disciplines connexes.
- Expérience confirmée (au moins 5 ans) dans l'élaboration et la mise en œuvre de politiques RH dans des ONG/associations.
- Connaissance du cadre légal marocain applicable aux relations de travail, stages et bénévolat.
- Compétences en facilitation, formation et accompagnement organisationnel.
- Excellente maîtrise du français et bonne compréhension de l'arabe.

VIII. LIVRABLES ATTENDUS

- Rapport de diagnostic des pratiques RH, stagiaires et bénévoles.
- Politique RH complète et validée.
- Outils et procédures de mise en œuvre.
- Support de formation pour l'équipe.
- Rapport final incluant un plan de suivi et d'actualisation.

IX. DUREE ET PERIODE DE REALISATION

La mission est prévue pour une durée totale de 8 jours ouvrables entre le 30/10/2025 et le 15/12/2025, incluant le diagnostic, l'élaboration, la validation, la formation et la remise des livrables finaux.

X. MODALITES DE PAIEMENT

Le paiement sera effectué en deux tranches :

- 50 % à la remise et validation de la méthodologie et du plan de travail.
- 50 % à la remise et validation des livrables finaux.

VI. DOSSIER DE SOUMISSION

Les experts.es souhaitant soumettre une offre pour cet appel à consultation sont invités à présenter leurs propositions techniques et financières comprenant les éléments suivants :

- Une note de cadrage comprenant les objectifs, les résultats attendus et le programme de déroulement de la consultation ;
- Le CV actualisé ;
- Une offre financière précisant les honoraires de la consultation dont les montants seront TTC.

VII. DEPOT DE DOSSIER DE SOUMISSION



Financé par
l'Union européenne



La proposition sera envoyée par courrier électronique à l'adresse suivante : association.ennakhil@gmail.com, et mentionnera en Consultation technique pour l'appui à l'élaboration et adoption d'une politique de gestion de ressources humaines et gestion des stagiaires et bénévoles-REF: **Ennakhil/ N°6/2025**. Et ce, avant le **24 Octobre 2025 à 16h00**.

Plus d'information :

Direction de l'association Ennakhil

Lot Charaf, opération AL MANAR 3, Marrakech,

Fax: +212 5 24 30 67 09

Email : association.ennakhil@gmail.com

