



Financé par  
l'Union européenne

## TERMES DE REFERENCE

DA-MARO-00797

### Consultant(e) chargé(e) d'animer et de dynamiser un atelier de renforcement des capacités en management et leadership

#### 1. CONTEXTE

**Handicap International**, est une organisation de solidarité internationale indépendante et impartiale qui vient en aide aux personnes en situation de handicap et aux populations vulnérables à travers le monde. Indignés face à l'injustice que vivent les personnes handicapées et les populations vulnérables, l'organisation aspire à un monde solidaire et inclusif, où toutes les différences sont une richesse et où chacun peut « vivre debout ».

HI est présent au Maroc depuis 1996. La stratégie opérationnelle met l'accent sur 3 axes principaux dans la continuité des priorités des années précédentes : l'accès des personnes vulnérables à des services de qualité permettant l'inclusion et la participation sociale, la protection contre les violences de tous types et la prévention de la détresse psychologique, l'amélioration de la prise en charge du handicap par le développement de nouvelles filières métier.

**Association Meilleur Avenir pour Nos Enfants (AMANE)** est une organisation marocaine à but non lucratif, apolitique et non confessionnelle qui lutte contre les violences, notamment sexuelles, à l'égard des enfants depuis 2009. La stratégie opérationnelle met l'accent sur 3 axes principaux, conformément au plan stratégique 2022-2026 d'AMANE : le renforcement des capacités des opérateurs publics et associatifs en lien avec la protection de l'enfance pour une prévention et prise en charge adaptées de la violence à l'égard des moins de 18 ans, la sensibilisation du grand public, des enfants et des parents à leurs droits et à des normes sociales protectrices, et le plaidoyer pour l'application des droits et obligations de chacun pour lutter contre les violences à l'égard des enfants.

**Avocats sans Frontières (ASF)** est une ONG Internationale basée à Bruxelles dont l'objectif est de contribuer à la réalisation d'une société juste et équitable, dans laquelle le droit est au service des groupes les plus vulnérables. Au Maroc, ASF vise à promouvoir l'accès à la justice et à garantir la protection des droits humains notamment des personnes en situation de vulnérabilité. Plus précisément, ASF cherche à renforcer le pouvoir d'agir des justiciables en mettant en place des services d'aide légale accessibles, à permettre une prise en charge de qualité par les acteurs de l'aide légale et à effectuer un plaidoyer pour un environnement juridique respectueux des standards nationaux et internationaux.



Financé par  
l'Union européenne

### Contexte du Programme:

La Constitution de 2011 a consacré la participation citoyenne et le rôle des organisations de la société civile (OSC) dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques. Divers mécanismes et initiatives nationales — tels que l'accès à l'information, la budgétisation participative ont progressivement ouvert des espaces de dialogue entre institutions publiques, citoyens et associations. Ces avancées ont renforcé la reconnaissance formelle du rôle des OSC dans la gouvernance publique et encouragent leur implication dans le débat public, le suivi des politiques publique et la co-construction d'actions de développement.

Malgré ce cadre favorable, la participation effective des OSC reste confrontée à certains obstacles structurels. En pratique, l'opérationnalisation des mécanismes participatifs est parfois inégale, en raison notamment de l'adaptation progressive des administrations à ces nouvelles pratiques et d'une culture institutionnelle encore en transition vers davantage d'ouverture et de dialogue avec la société civile.

Bien que l'accès à l'information soit légalement garanti, des obstacles pratiques limitent la capacité des associations à analyser et à participer efficacement aux consultations publiques. La gouvernance interne, souvent peu structurée et aux capacités hétérogènes, ainsi que la fragmentation et la faible coordination du secteur, réduisent l'efficacité du plaidoyer collectif. La dépendance aux financements externes et une représentation inégale des territoires accentuent ces limites, les associations urbaines et mieux organisées étant les plus présentes dans les espaces de dialogue. Ces défis soulignent la nécessité de renforcer les capacités en management associatif pour consolider le rôle des OSC dans un dialogue multi acteurs inclusif et efficace. »

Dans cette perspective, le programme DIALOGUE, mis en œuvre par un consortium dont le chef de file est Handicap International, en partenariat avec 2 ONG partenaires --AMANE, spécialisée dans la protection de l'enfance, et Avocat Sans Frontière, active dans le domaine de l'accès à la justice -- et financé par l'Union Européenne, a pour objectif de renforcer la structuration de la société civile marocaine et de promouvoir sa participation effective à l'action publique.

Un diagnostic organisationnel mené dans le cadre du programme a mis en évidence des besoins significatifs en matière de leadership, de management, de communication interne et de prise de décision. Le consortium souhaite, à ce titre, mobiliser un(e) expert(e) capable en mesure de proposer un accompagnement adapté aux réalités des OSC marocaines et à la dynamique partenariale du projet.



Financé par  
l'Union européenne

## 2. DESCRIPTION DE LA PRESTATION ATTENDUE

### Objectif général :

Renforcer les compétences en management et leadership des équipes associatives et des partenaires du projet DIALOGUE pour améliorer leur performance organisationnelle, favoriser la collaboration et soutenir le bien-être au sein des structures.

### Objectifs spécifiques :

- Renforcer les compétences en leadership stratégique, collaboratif et opérationnel des responsables et équipes associatives pour favoriser la prise de décision stratégique et la conduite de projet
- Améliorer les pratiques de gestion d'équipe et d'organisation interne de travail (planification et suivi des activités).
- Développer la communication interne et la collaboration entre équipes et partenaires afin de consolider la cohésion et l'efficacité collective.
- Soutenir le bien-être organisationnel et professionnel des équipes associatives pour renforcer la motivation, l'engagement et la durabilité des initiatives.

## 3. RÉSULTATS ATTENDUS

- Leadership renforcé : Les équipes et responsables associatifs maîtrisent des compétences en leadership stratégique, collaboratif et opérationnel.
- Gestion et communication améliorées : Les OSC appliquent des pratiques efficaces de gestion d'équipe, d'organisation interne et de communication.
- Outils pratiques développés et utilisés : Des outils adaptés au fonctionnement des OSC sont créés pour la gestion de projet, la coordination et la gestion des ressources humaines.
- Cohésion et bien-être consolidés : Les équipes bénéficient de méthodes favorisant le bien-être professionnel, la motivation et la collaboration, renforçant la durabilité des initiatives.

Une évaluation sera réalisée avant et après la formation afin de mesurer l'évolution des compétences en management et en leadership chez les représentant-e-s des OSC, tant de manière globale que pour chacun des résultats spécifiques.

## 4. MÉTHODOLOGIE REQUISE

La démarche retenue devra être :

- **Participative**, en intégrant les réalités des OSC et les attentes du consortium ;
- **Interactive**, basée sur des exercices pratiques, des simulations et des études de cas ;



Financé par  
l'Union européenne

- **Inclusive, en tenant compte de la diversité des profils et des niveaux d'expérience ;**
- **Opérationnelle**, orientée vers des solutions applicables aux contextes des OSC partenaires.

## 5. LIVRABLES ATTENDUS

- **Note méthodologique** présentant l'approche méthodologique, le déroulement et les outils envisagés.
- **Programme détaillé de la formation** (modules, objectifs pédagogiques, méthodes).
- **Ensemble de supports pédagogiques** : présentations, fiches outils, exercices.
- **Rapport final de mission**, comprenant :
  - Une analyse des apprentissages ;
  - Une synthèse des échanges ;
  - Des recommandations opérationnelles pour la pérennisation des acquis.
- **Éléments d'évaluation** des participants (qualitatives et mettant l'accent sur les apprentissages et les changements de pratiques et de perceptions liées au management et au leadership).

## 6. DUREE ET LIEU D'EXECUTION

Période prévisionnelle : **Du 25 Mars au 15 Juillet 2026.**

La mission est estimée à 7 jours ouvrables, incluant préparation, animation et rédaction.

Lieu d'intervention : **Rabat.**

La formation s'adressera à 60 participants(e)s issu(e)s de 23 organisations partenaires du consortium, comprenant des membres de direction, responsables de projets et membres d'équipes opérationnelles. Tous les livrables devront être rédigés en français et feront l'objet d'une relecture et d'une validation par HI.

Le prestataire s'engage à respecter la durée de la mission telle que proposée dans son offre et confirmée à la signature du contrat.

Le calendrier et le nombre de jours alloués à la mission incluent l'ensemble des jours travaillés, y compris les week-ends et jours fériés, ainsi que les jours nécessaires pour les briefings, débriefings et la rédaction des rapports, conformément au planning suivant :

Lancement des TDR	25 mars 2026
Délai de soumission des candidatures	16 avril 2026
Sélection du prestataire	23 avril 2026
Contractualisation et démarrage de la mission	24 avril 2026



Financé par  
l'Union européenne

Présentation des supports pédagogiques	01 mai 2026
Formation	Juin 2026
Réception du premier draft du rapport de mission intégrant les éléments d'évaluation	31 juin 2026
Validation des livrables finaux	15 juillet 2026

Sur la base du calendrier proposé, le consultant devra établir un programme de travail pour la réalisation de la prestation, qui décrit clairement la manière dont le consultant abordera les activités nécessaires à la réalisation de la mission.

Le plan devra indiquer la progression et ou le niveau de réalisation de la prestation, incluant des critères et ou indicateurs permettant de contrôler le bon déroulement de la prestation.

## 7. PROFIL DU CONSULTANT

Master ou équivalent avec expérience confirmée en management, leadership, gouvernance associative ou développement organisationnel ;

Connaissance avérée du contexte et du fonctionnement des OSC au Maroc ;

Excellentes compétences pédagogiques et expérience avérée en formation d'adultes ;

Maîtrise des approches participatives et inclusives de renforcement des capacités.

Excellente maîtrise de la langue française, la connaissance de l'arabe est un atout. -

**Langues de travail :** Les documents relatifs à l'appel d'offres et toute correspondance échangée entre le soumissionnaire et HI doivent être écrits en français.

## 8. OFFRE FINANCIERE, MODALITE DE PAIEMENT ET REMBOURSEMENT DES FRAIS

### 8.1 Offre financière :

Le consultant devra proposer une offre financière incluant :

- Le coût de l'expert mobilisé incluant le coût homme/jour et le nombre de jours de mobilisation ainsi que la durée de mobilisation à chaque étape de travail ;
- Les coûts annexes incluant les dépenses d'hébergement, de déplacement local, ou de traduction si nécessaire ;
- Les frais de communication ou de reproduction de documents si nécessaire.

Les prix proposés doivent être fermes et définitifs pour toute la période de validité de l'offre (trois mois à partir de la date de soumission) et ne peuvent être en aucun cas surenchérés de taxes, charges ou autre. Les prix agréés constituent une obligation contractuelle.



Financé par  
l'Union européenne

Les prix doivent être **en hors taxes et en MAD.**

Toute assurance que le prestataire estime nécessaire à la réalisation de ses tâches relève du seul ressort du consultant et ne peut être budgétée directement au titre de l'intervention. Chaque expert international devra fournir la preuve d'une assurance rapatriement si l'expertise requiert des déplacements en dehors de son pays de résidence. Celle-ci ne pourra être affectée au budget de l'étude.

### **8.2 Modalité de paiement :**

Les modalités de paiement seront discutées à l'élaboration et signature du contrat avec le prestataire retenu et selon un planning de livrables. Une avance sera accordée à la signature du contrat.

Un paiement final sera effectué à la fin et à l'acceptation de tous les livrables attendus de la prestation.

Le délai des paiements s'effectuera par virement dans les trente 30 jours après la réception de tous les documents requis (y compris facture) et à l'acceptation des livrables.

Ainsi les paiements se feront selon les modalités suivantes :

- 30 % à la signature du contrat.
- 40 % à la remise du rapport provisoire.
- 30 % à la remise du rapport final et la tenue de l'atelier de restitution.

### **8.3 Remboursement de frais :**

L'offre financière proposé par le prestataire couvre l'ensemble des frais liés à l'exécution de la prestation.

Aucun remboursement de frais annexes ne sera effectué, l'intégralité des coûts afférents à la réalisation de la mission étant incluse dans la rémunération visée à l'article précédent.

Le prestataire prendra à sa charge tous les frais et dépenses engagés pour l'exécution des prestations objet du présent contrat.

## **9. PENALITE DE RETARD**

Le prestataire retenu s'engage formellement sur la durée de sa mission telle que proposé lors de cette soumission de l'offre et convenue à la signature du contrat.

Un dépassement des délais convenus lors de la signature des contrats est considéré fautif s'il n'est pas justifié par la force majeure ou par des facteurs externes non maîtrisables par le prestataire.



Financé par  
l'Union européenne

En cas de dépassement fautif qui ne serait pas justifié par la force majeure, une indemnité est due par le prestataire.

Si le dépassement est imputable à des facteurs externes au prestataire, ce dernier devra fournir par écrit une demande de révision du calendrier en mentionnant les causes du retard justifiant sa demande. Cette demande devra être validée par HI, qui devra en outre approuver le nouveau calendrier proposé.

En cas de dépassement fautif, des pénalités de retard seront appliquées au prestataire. Le montant de cette indemnité est établi à 1% par jour calendaire de retard, à concurrence de 15% de la somme totale de facturation. Au-delà de 15 jours de retards, HI se réserve le droit de résilier le contrat de plein droit, sans mise en demeure préalable.

Les pénalités ne sont appliquées que si le prestataire est directement responsable du retard.

## 10. SOUS-TRAITANCE

Le prestataire retenu s'interdit de sous-traiter une ou plusieurs de ses obligations, partiellement ou en totalité sans accord préalable, exprès et écrit de HI.

## 11. COMPOSITION DE L'OFFRE

L'offre devra être composée de 3 dossiers de soumission :

- **Un dossier technique incluant :**
  - **Une proposition méthodologique;**
  - **Un curriculum vitae** (formation, expériences professionnelles, listes de publications clés);
  - Au minimum deux références de consultances précédentes pour des missions dans le secteur social. Le partage d'échantillon de précédents travaux est apprécié.
  - **Une proposition de pré et post test formation** pour mesurer l'atteinte des objectifs
  - **Un calendrier de travail** détaillant les étapes de la mission de consultance.
- **Un dossier financier :**

Constitué d'une offre financière à Handicap international ICE : 001745953000008 en HT, en MAD ou en EUR selon les spécificités précisées.

Cette offre doit être soumise sous forme d'un devis financier détaillant les honoraires et les autres frais liés à la mission

- **Un dossier administratif :**
  - Une photocopie de la pièce d'identité ;
  - ICE, IF et RC mentionnant l'activité du cabinet ou attestation d'inscription au registre des auto-entrepreneurs pour les soumissionnaires relevant de ce régime;
  - Attestation fiscale à jour ;



Financé par  
l'Union européenne

- Bonnes Pratiques Commerciales HI remplies, datées et signées (document ci-joint) ;
- Conditions Générales d'Achat HI remplies, datées et signées (document ci-joint).

## 12. COMPOSITION DE L'OFFRE

Le dossier doit être envoyé par mail à l'adresse suivante : [contact@maroc.hi.org](mailto:contact@maroc.hi.org) avec la mention « **DA-MARO-00797** » en objet d'e-mail avant le **16 avril 2025 à 8h00**.

## 13. EVALUATION DES OFFRES ET CRITÈRES DE SÉLECTION

Les propositions seront évaluées sur la base de l'expérience, de la méthodologie adoptée et du coût proposé. Elles seront analysées sur la base des critères suivants :

Critères d'évaluation des candidatures	Points
<b>Méthodologie d'intervention :</b> - Maitrise & compréhension des TDRs et de la mission - Pertinence de la méthodologie proposée	30
<b>Profil du prestataire/expert :</b> - Pertinence du parcours et de l'expérience professionnelle (CV) - Expertise technique en matière de l'interprétation en langue des signes (Références de missions similaires)	40
<b>Offre financière</b>	30
<b>Total</b>	<b>100</b>

La proposition doit être en adéquation avec les normes professionnelles et les critères internationaux et sera validée par le commanditaire avant d'être appliquée par l'évaluateur.

La ou les propositions présentant un score technique supérieur au niveau minimum requis pourront faire l'objet d'échanges entre le commanditaire et le soumissionnaire en vue d'améliorer la qualité de la méthodologie proposée. Ces échanges pourront se dérouler avant la décision finale d'attribution.

Seules les propositions financières correspondant aux propositions techniques recevant une note supérieure à 60% des points, seront évaluées. Les critères d'évaluation financière prendront en compte la pertinence des coûts proposés, le montant homme/jour au regard des prix du marché et le nombre de jours budgétés au regard de l'effort requis.

La sélection sera opérée dans un délai d'une semaine suivant la réception des offres. Les soumissionnaires seront informés des résultats de la sélection par voie électronique.

## 14. CONDITIONS PARTICULIERES

Il est important de noter que cet appel d'offre n'implique aucune commission et que Handicap International n'a aucune obligation de fournir une explication sur son choix final.



Financé par  
l'Union européenne

Handicap International est engagée pour la protection des droits et s'oppose à toutes les formes d'exploitation, d'abus ou de corruption. Le(s) prestataire(s) sélectionnée(s) s'engage(nt) à signer et respecter les politiques de protection de Handicap International.

Handicap International encourage les candidatures des personnes handicapées.