

Conception et développement d'un kit de formation sur la gouvernance des associations

TERMES DE REFERENCE

La présente annonce est une 2ème relance de l'appel à consultation publié le 13 mai 2016 et ce pour permettre aussi bien aux consultant(e)s indépendant(e)s qu'aux bureaux d'études de soumissionner, ce qui n'était pas le cas initialement.

Dans le cadre de son Programme de renforcement de la société civile au Maroc (CSSP-Maroc), Counterpart International est à la recherche de consultant(es) pour concevoir et développer des kits de formation sur la gouvernance associative. Ces kits seront destinés aux cadres et membres des Organisations de la Société Civile (OSC) et porteront les thèmes suivants :

- 1- Planification Stratégique des Organisations de la Société Civile ;
- 2- Construction de partenariats et mobilisation de ressources ;
- 3- Gestion financière et comptable des associations.

I- Présentation du CSSP-Maroc

Le Programme de Renforcement des Capacités de la Société Civile (CSSP-Maroc), financé par l'USAID et mis en œuvre par Counterpart International (CPI), vise à soutenir les organisations de la société civile (OSC) et leurs coalitions engagées dans des initiatives de plaidoyer, en vue d'une plus grande participation civique aux affaires publiques et à l'élaboration et mise en œuvre des politiques publiques. Il collabore également avec les acteurs gouvernementaux clés au niveau national, régional et local et avec les collectivités locales en renforçant leur capacité pour promouvoir le dialogue avec la société civile et la participation citoyenne.

Dans ce cadre, le CSSP envisage d'accompagner les OSCs et coalitions bénéficiant des subventions en mettant en place une série d'ateliers de formation en vue de renforcer leur capacité dans les domaines suivants : (i) Plaidoyer en politiques publiques, et ce en accompagnant techniquement et financièrement les OSCs pour concevoir et réaliser des campagnes efficaces de plaidoyer en politiques publiques, nationales et territoriales, (ii) Gouvernance associative, et ce à travers des appuis techniques permettant aux OSCs d'assurer une viabilité financière et technique à leur organisation.

Le programme envisage aussi d'accompagner les collectivités territoriales dans les démarches de la planification territoriale faisant participer activement la société civile et plus particulièrement dans l'élaboration du Plan d'Action Communal (PAC) et dans la mise en place d'instances consultatives opérationnelles.

En effet, différentes activités du CSSP-Maroc portent sur le développement de compétences de la société civile liées aux pratiques de plaidoyer en politiques publiques et aux mécanismes de participation citoyenne et nécessitent le besoin de leur appropriation à travers des ingénieries de formation et de renforcement des capacités sous forme d'accompagnement-conseils (coaching). Et c'est ainsi qu'il est prévu d'organiser pour les OSC partenaires une série de sessions de formation par thème selon leurs besoins prioritaires exprimés (Initiation aux politiques publiques et évaluation, techniques de plaidoyer,

planification stratégique des OSC, construction de partenariat et mobilisation de ressources, gestion financière et comptable des associations, développement du bénévolat et volontariat, etc).

II- Présentation du contexte

Le Maroc évolue aujourd'hui dans un contexte se caractérisant par des changements considérables touchant le côté législatif, juridique, institutionnel, et ce en raison des grands chantiers qu'a induit la nouvelle Constitution et dont les mesures d'application ne font que commencer. La nouvelle constitution de 2011 constitue un signe très fort de reconnaissance et de promotion du rôle de la Société Civile et sa participation dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques publiques.

Dans le cadre de la nouvelle constitution, les OSCs verront leurs rôles grandir et toucher à plusieurs aspects de la gestion des affaires locales : la possibilité pour la société civile de proposer des lois au gouvernement et au parlement, de participer et donner son avis sur des propositions de lois à l'initiative des parlementaires ou sur des projets de lois à l'initiative du gouvernement. Les mécanismes de participation citoyenne, la loi sur le conseil consultatif de la jeunesse et de l'action associative, la loi sur la société civile ainsi que le projet de la nouvelle loi organique pour l'élaboration des finances publiques qui encourage la participation de la société civile à l'élaboration des politiques publiques introduisant la notion de la performance et de budgétisation triennale. La loi organique sur la régionalisation avancée, avec la volonté de définir des politiques intégrées territorialisées, tiennent compte des besoins réels des citoyens et citoyennes et donnant le pouvoir à la société civile de participer à l'élaboration de l'ordre du jour des conseils communaux.

Sans doute la nouvelle Constitution de 2011 a érigé les OSCs au rang d'acteur incontournable dans la contribution à la construction de l'édifice de la démocratie participative de notre pays, mais force est de constater que ces dernières ont besoin, plus que jamais, d'une nouvelle vision déclinée en stratégies, d'une stratégie de mobilisation et de gestion de ressources, de nouvelles compétences et outils en gestion financière et comptable, et ce pour jouer efficacement leur rôle constitutionnel.

C'est dans ce cadre que s'inscrit le présent appel qui consiste en le recrutement d'un Consultant(e) pour la conception et le développement d'un kit de formation visant l'amélioration des systèmes de gouvernance des OSCs.

III- Description de la formation

1- Objectif global :

Le présent Kit de formation comprendra 3 thèmes complémentaires : Planification stratégique des OSC, la Construction de partenariat et mobilisation de ressources et la gestion financière et comptable des OSC. A travers ce Kit, le CSSP souhaite **contribuer au renforcement des systèmes de gouvernance des Organisations de la Société Civile au Maroc, et ce en vue d'un meilleur positionnement à l'échelle nationale et locale et une meilleure participation dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques publiques.**

2- Objectifs spécifiques et résultats attendus de chaque thème de formation:

Les objectifs spécifiques et les résultats attendus sont présentés par thème de formation comme suit :

Thème 1 : Planification Stratégique des OSC

Objectifs spécifiques : Ce thème permettra aux cadres des OSC de disposer d'outils pratiques pour élaborer des plans stratégiques de développement de leurs associations, et plus spécifiquement de :

- Piloter le processus de la planification stratégique ;
- Concevoir et développer des plans stratégiques des OSCs ;
- Opérer des choix stratégiques adaptés et appropriés ;
- S'approprier les fondamentaux de la planification stratégique.

Résultats attendus : A la fin de l'atelier ; les participants et participantes :

- Acquièrent la démarche et les outils pour conduire une planification stratégique adaptée aux OSC ;
- Maîtrisent les étapes de la planification stratégique; y compris donc l'approche participative ;
- Maîtrisent l'ensemble des compétences permettant de concevoir et piloter un projet de planification stratégique ;
- Utilisent les différentes méthodes en lien avec la planification stratégique ;
- Maîtrisent les outils d'analyse et de choix stratégiques de développement des OSC

Thème 2 : Construction de partenariat et mobilisation de ressources.

Objectifs spécifiques : Ce thème permettra aux cadres des OSC de se doter également d'outils nécessaires pour mieux servir à travers le partenariat et la mobilisation des ressources, le développement de leurs organisations et plus spécifiquement de :

- Piloter le processus de construction de partenariat et de mobilisation et gestion de ressources ;
- Concevoir et développer des projets de construction de partenariat et de mobilisation de ressources ;
- S'approprier les fondamentaux de construction de partenariats et mobilisation de ressources ;
- Développer une stratégie de mobilisation de ressources ;
- Construire de partenariats stratégiques autour des plans stratégiques des OSCs

Résultats attendus : A la fin de l'atelier ; les participants et participantes :

- Acquièrent la démarche et les outils pour construire de projets de partenariats;
- Maîtrisent les étapes de la construction de projets de partenariat;
- Maîtrisent l'ensemble des compétences permettant de concevoir et piloter un projet de partenariat ;
- Maîtrisent les outils de gestion de partenariat
- Maîtrisent les étapes et les outils de mobilisation de ressources

Thème 3 : Gestion financière et comptable des OSC.

Objectifs spécifiques : Ce thème permettra de renforcer les capacités des cadres des OSC en matière de gestion financière et comptable de leurs associations et plus spécifiquement de :

- Comprendre l'importance d'une bonne gestion financière d'une association;
- Comprendre la présentation d'un budget d'une association ;

- Comprendre la présentation des états financiers d'une association ;
- Connaître les approches de suivi budgétaire et de suivi financier d'une association.

Résultats attendus : A la fin de l'atelier; les participants et les participantes devront notamment :

- Maîtriser les outils de la gestion financière et comptable des associations ;
- Maîtriser les démarches et les outils de l'analyse financière ;
- Maîtrisent les démarches d'élaboration d'un budget et du suivi financier ;
- Distinguer la finance de la comptabilité et faire le lien entre les deux ;
- Énoncer l'objectif des états financiers d'une association ;
- Décrire les états financiers d'une association établis selon la méthode du report des apports ;
- Décrire les états financiers d'une association selon la méthode de la comptabilité par fonds affectés ;
- Décrire les ratios financiers les plus utilisés par une association ;
- Décrire comment assurer le suivi financier d'une association à partir de l'analyse des états financiers de celui-ci ;...

3- Contenu du kit de formation

Chaque Thème de formation, ci-dessus-mentionné, doit être décliné en :

***Guide des participants :** Dit également Manuel de formation, il doit inclure entre autres les axes, les séquences de la formation et le contenu de chaque séquence.

***Guide pédagogique :** Dit également Manuel de formateur, il doit décrire le déroulement et l'objectif de chaque séance, la technique d'animation, la durée de réalisation et les matériaux nécessaires pour sa réalisation.

***Programme de la formation :** Il s'agit des séquences de la formation étalées dans le temps prévu par la formation.

***Supports pédagogiques :** Il s'agit de l'ensemble des exercices, études de cas, jeux de rôles utilisés comme support pédagogique pour aborder le contenu de chaque séquence de la formation. Ces outils peuvent être classés dans un dossier (Dossier des annexes).

***Fiche des évaluations (Pré-Post et finale) :** Il s'agit des outils permettant aux participants et participantes d'apprécier leurs connaissances avant et après la formation. Une autre fiche est à prévoir à la fin de la formation pour apprécier les objectifs et le déroulement de la formation.

Chaque thème de formation doit être conçu pour qu'il soit utilisé et dupliqué par d'autres cadres associatifs opérant dans le domaine de renforcement de capacités.

IV- Description de la Consultation

1- Mission du consultant(e)

La mission du consultant (e) consiste en la conception et le développement de 3 kits de formation sur les thèmes ci-dessus mentionnés. Chaque Kit thématique comprendra :

- 1- **Le manuel de la formation** qui servira comme guide de référence pour les prochains formateurs et formatrices des associations partenaires de CSSP ;

2- Le guide pédagogique qui décrit les objectifs et le déroulement du contenu de la formation.

Il comprendra également le programme de la formation, les supports pédagogiques utilisés pour aborder les séances de la formation et la présentation Power Point.

2- Déroulement de la mission

La mission du consultant(e) s'effectuera en étroite collaboration avec l'équipe chargée de la formation au CSSP et sous la supervision du Directeur Adjoint du CSSP. Elle se déroulera selon les étapes suivantes :

- a. Réunion avec l'équipe chargée de la formation et du Directeur Adjoint pour bien clarifier la mission du consultant(e) en vue de mieux cerner les besoins du commanditaire CSSP ;
- b. Conception et développement du Kit de la formation ;
- c. Test du Kit de la formation auprès des organisations partenaires du CSSP ;
- d. Production de la version finale du Kit de formation.

Le consultant principal ou consultant chef de file pourra faire appel à d'autres experts pour l'élaboration d'un des 3 kits thématiques objet de la présente consultation ; ces experts seront considérés comme des consultants dotés de contacts spécifiques avec Counterpart International.

3- Livrables de la consultation

Dans le cadre de sa mission, le consultant(e) remettra les documents suivants appliqués aux 3 thèmes retenus de la gouvernance des associations :

3.1- Guide des participant(Es)/Manuel de formation

Le Manuel de formation est un document important à élaborer et à inclure dans un kit de formation. Sa forme et son contenu sont spécifiques et sont conçus de façon à faciliter aux participant(Es), le suivi en temps réel des séances de formation et de constituer, par la même, un document de référence qu'ils peuvent exploiter au besoin. Ainsi, il doit décrire avec précision le contenu et la structure et en détaille les différents éléments et leur agencement. Les caractéristiques de ce guide devraient être comme suit :

- Il se définit comme un outil complet destiné à l'animation des séances de formation et au suivi par ses participant(Es) ;
- Il inclut un document explicatif du contenu et processus à suivre pour la formation (Note explicative/introductive de la formation, Objectifs clairement présentés, Résultats à atteindre, Durée, Périodicité, Rythme requis, Déroulement du programme,...) ;
- Il s'organise autour d'un ou plusieurs axes et d'outils pédagogiques destinés à l'animation des séances de formation contenant des fiches d'exercices, des fiches d'information, des fiches incluant des exemples, des outils d'aide (de schématisations, de dessins,..) au service d'une meilleure compréhension des contenus des thématiques de formation ;
- Il contient en annexes, des documents relatifs aux présentations power point, à la bibliographie, à la webographie, à des textes de références et des extraits de ressources documentaires, des témoignages, des études de cas, des photographies,...

Enfin, le contenu du Manuel de formation doit être clair, pratique, facilement utilisable et adapté au contexte des organisations de la société civile œuvrant dans le domaine de renforcement de capacités. Autrement dit, son utilisation doit prendre en considération les ressources humaines, les moyens logistiques et matériels desdites organisations.

A titre indicatif, le Manuel de formation doit contenir, entre autres, les points suivants :

Manuel de la Planification stratégique des OSC :

- ❖ Définitions des concepts ;
- ❖ Fondamentaux de la planification stratégique participative ;
- ❖ Etapes et outils de la planification stratégique participative ;
- ❖ Composantes d'un plan stratégique ;

Manuel de Construction de partenariat et mobilisation et gestion de ressources :

- ❖ Définitions des concepts
- ❖ Fondamentaux de la construction de partenariats et mobilisation de ressources
- ❖ Etapes et outils de construction de partenariats et mobilisations de ressources
- ❖ Enjeux de partenariats
- ❖ Outils de gestion de partenariats
- ❖ Composantes d'une stratégie de mobilisation de ressources

Manuel de Gestion financière et comptable :

- ❖ Définitions des concepts ;
- ❖ Outils de la gestion financière et comptabilité ;
- ❖ Outils d'analyse et de suivi budgétaire ;
- ❖ Les différents rapports de la gestion financière et comptable ;
- ❖ Etapes d'élaboration du budget de l'association ;
- ❖ Outils d'analyse des états financiers.

Le consultant(e) est appelé à proposer ou à compléter ces contenus du Manuel de formation dans sa note méthodologique.

3.2- Guide pédagogique/Manuel du formateur

Le Manuel de formateur est un guide pratique qui sert pour aborder le contenu de la formation. Il doit établir une cohérence dans les apprentissages et une continuité dans le cycle de la formation. Ainsi, il doit être bien structuré pour bien définir l'objectif de chaque activité de formation prévue dans le manuel de formation, en décrire le déroulement, en fixer la durée et en définir le matériel nécessaire, les supports pédagogiques et didactiques pour sa mise en œuvre. Il est en quelque sorte la feuille de route pour les formateurs et les formatrices qui seront chargé (es) de la formation dans leurs organisations. Les caractéristiques de ce manuel devraient être comme suit :

- Il se définit comme un outil complet destiné à l'animation des séances de formation, constitué de fiches récapitulatives de la démarche pédagogique à suivre dans le cas d'un exercice, d'une étude de cas,...
- Il est explicite des méthodes et des techniques d'animation (brainstorming, travaux en groupes restreints, jeux de rôles), de leur protocole de déroulement...
- Il permet d'illustrer la démarche, les modalités pédagogiques, la progression pédagogique lors du temps de la formation.

- Il renferme des éléments de contenu pédagogique et de référence d'aide aux formateurs, à la préparation en amont, de leur formation et à l'animation selon un processus maîtrisé lors de sessions de formation.
- Il reste un outil facilement exploitable par tout formateur ou formatrice dans le cas de la dissémination des outils, notamment par les associations partenaires.

A titre indicatif, le Manuel de formateur doit, entre autres, contenir les points suivants :

- Prérequis attendus des participants selon les thématiques ;
- Introduction sur les approches d'apprentissage;
- Principes pédagogiques ;
- Processus d'acquisition d'une compétence ;
- Conception et planification d'un guide pédagogique ;
- Formulation des objectifs pédagogiques ;
- Formulation des objectifs de la formation ;
- Déroulement pédagogiques des activités de la formation. Le déroulement doit, entre autres, comporter les éléments suivants :

Axe de la formation	Objectifs	Déroulement	Supports pédagogique	Matériel	Durée	Conseils pour le formateur (ice)	Documents de référence
Activité 1							
Activité 2							
.....							
.....							
.....							
.....							

Le consultant(e) est appelé à proposer ou à compléter ces contenus du Manuel pédagogique dans sa note méthodologique.

3.3- Programme de la formation : En cohérence avec les résultats attendus, l'action de formation doit se dérouler selon un programme préalablement établi. Celui-ci se présente sous la forme d'un document écrit qui retrace les différentes étapes intermédiaires à parcourir en vue d'atteindre l'objectif. Il doit ainsi présenter les activités de formation et la durée impartie à chaque activité.

3.4- Supports pédagogiques : Il s'agit de tous les supports didactiques (Exercices, études de cas, jeux de rôles, capsules,...) à utiliser dans le cadre de la formation. La présentation Power Point (PPT) dont le texte des diapos doit être aéré (moins de texte) et comprend des images/photos adaptées au contenu des diapos. Ces supports sont une partie prenante du Kit de formation.

Tel que présenté ci-dessus, le kit de formation se définit comme une trousse, rassemblant des outils pédagogiques pour les formateurs et les formés, qui traite à la fois de ce qui relève de la formation (A qui? Pourquoi? Comment de la formation?) et du contenu de la formation (Sur quoi formé? Comment évalué?) ; une attention particulière sera donnée aux prérequis sur le profil des participants selon les thématiques, notamment au niveau de la gestion administrative, financière et comptable.

La forme de présentation et l'impression du kit de formation peut être un simple classeur regroupant les 2 manuels, ou sous forme de 2 livrets (Guide des participants et Manuel du formateur), ou encore sous la forme d'une vraie trousse (dans le cas d'une diversité de ressources et de supports).

3.5- Durée des thèmes de formation

Le tableau, ci-dessous, fournit à titre de proposition le nombre de jours de déroulement de de chaque thème de formation.

Thème de formation	Nombre de jours proposés
Planification stratégique des OSC.	2 à 3 jours
Construction de partenariat et mobilisation de ressources.	2 à 3 jours
Gestion financière et comptable.	3 à 4 jours

NB1 : Les guides pédagogiques doivent être adaptés au nombre de jours proposés pour chaque thème de formation.

NB2 : Ces différents livrables seront propriétés de Counterpart International (CPI) et le contrat la liant aux consultants les ayant conçus certifiera que les kits développés dans le cadre de la présente consultation pourront être utilisés libre de droit par CPI, USAID et les OSC marocaines.

4- Profil recherché

Comme citée en introduction, la présente consultation pour la conception des 3 kits de formation sur la gouvernance des associations s'adresse à un ou plus consultants solidaires dont un chef de file. En vue de réaliser cette mission, les consultant(es) devront répondre aux qualifications requises suivantes :

- Maitriser les différentes approches d'apprentissages des adultes ;
- Disposer d'une expérience probante dans la conception et le développement des modules de formation dans les domaines clés de la présente consultation (planification stratégique des OSC, construction de partenariats et mobilisation de ressources ; gestion financière et comptable des OSC) ;
- Avoir une expérience dans l'appui aux OSC dans le domaine de la gouvernance des associations ;
- Disposer d'une capacité rédactionnelle probante en langues arabe et française.

5- Offre des soumissionnaires :

5.1. Dossier de soumission

Les dossiers de candidature des consultant(es) intéressé(es) par la présente consultation devront obligatoirement comporter les trois éléments suivants :

- **Une proposition méthodologique** portant sur le contexte et la compréhension des TDRs et décrivant en détail les modalités de réalisation de la mission ; cette description portera sur la justification et pertinence méthodologique, ainsi que la méthodologie

proposée en référence aux objectifs, résultats attendus, proposition méthodologique ; étapes et durée de réalisation et livrables prévus dans les TDRs.

- **Les CV des Consultant(es)** doivent mettre en évidence les qualifications et expériences pertinentes du Consultant(E) dans les champs couverts par la mission et les références professionnelles pour des missions similaires.

- **Une proposition financière** (en TTC) présentant uniquement les honoraires de la prestation.

La durée de la mission et le niveau d'effort du consultant(e) pour réaliser tous les livrables cités plus haut sont laissés à l'appréciation du soumissionnaire à la présente consultation, ces propositions rentreront dans le cadre des critères de sélection finale du consultant(e) qui sera retenu(e) par CSSP pour mener à bien cette mission. **Toutefois, la durée de la prestation ne devra pas dépasser 1,5 mois.**

NB : Les dossiers de candidatures incomplets (CV seul, offre technique/financière seule...) seront déclarés inéligibles et ne seront donc pas intégrés au processus de sélection.

5.2. Eligibilité des soumissionnaires

Sont considérés éligibles :

- Personnes physiques/consultant(e)s indépendant(e)s répondant aux profils recherchés;
- Bureau d'études ;

6. **Critères de sélection finale**

Le CSSP lance un appel à consultation retreint auprès de consultants ayant une expérience probante dans le domaine. Le choix du consultant(e) qui sera chargé(e) de réaliser cette mission se fera sur la base des critères suivants, classés sur 100 :

- Références du Consultant(e) et expériences dans la conception de kit de formation au profit des OSCs : **20/100**
- Réalisation en relation avec la thématique susmentionnée : **25/100**
- Méthodologie proposée : **30/100**
- Durée de réalisation prévue de la mission : **10/100**
- Niveau d'effort demandé pour réaliser la mission : **15/100**

7. **Conditions de remise des offres**

- Date limite de réception des offres : le 19 juin 2016 avant 18h
- Par mail à l'adresse suivante : proc-cssp@counterpart.org