TERMES DE REFERENCE

Sélection d'un cabinet pour l'animation de formations sur « Les fondamentaux du management chez HI »

Humanité & Inclusion | Handicap International –
Programme Sahel de l'Afrique de l'Ouest
Novembre2026

1. Contexte

Indignés face à l'injustice que vivent les personnes handicapées et les populations vulnérables, nous aspirons à un monde solidaire et inclusif, où toutes les différences nous enrichissent et où chacun peut « vivre debout ».

Humanité & Inclusion est une organisation de solidarité internationale indépendante et impartiale, qui intervient dans les situations de pauvreté et d'exclusion, de conflits et de catastrophes. Œuvrant aux côtés des personnes handicapées et des populations vulnérables, elle agit et témoigne, pour répondre à leurs besoins essentiels, pour améliorer leurs conditions de vie et promouvoir le respect de leur dignité et de leurs droits fondamentaux. HI est présente dans plus de 55 pays. Pour plus d'information sur l'association : *http://www.hi.org*.
Le programme Sahel de l'Afrique de l'Ouest (SAO) a comme aire géographique le Bénin, le Burkina Faso, le Mali, le Niger, le Sénégal, le Tchad et le Togo
Guidés par la volonté de promouvoir et défendre la dignité humaine, nous nous reconnaissons dans des principes éthiques auxquels notre approche du handicap donne un sens particulier.
- **Humanité** : la valeur d'humanité est le socle de notre action de solidarité. Nous considérons chaque personne sans discrimination, et reconnaissons à chacun sa dignité. Notre action est empreinte de respect, de bienveillance et d'humilité ;
- **Inclusion** : nous promouvons l'inclusion de chacun dans la société et la participation de tous, dans le respect de la diversité, de l'équité et des choix de chacun. Nous reconnaissons la différence comme une richesse ;
- **Engagement :** Nous nous engageons avec détermination et audace, à développer des réponses adaptées, pragmatiques et innovantes. Nous agissons et mobilisons autour de nous pour combattre les injustices ;
- **Intégrité** : Nous agissons de manière indépendante, professionnelle, désintéressée et transparente ;

Afin d'adapter le style de management des Managers HI aux valeurs qui soutiennent toutes nos actions et d'assurer une montée en compétence managériale à ses Managers, le programme SAO lance les présents termes de références en vue de recruter un cabinet de formation pour animer une formation sur mesure aux managers HI **sur les fondamentaux du management chez HI.**

2. Enjeux et objectifs

- ✓ Développer chez les Managers HI, une culture managériale homogène, un référentiel de management commun à tous les managers ;

- ✓ Permettre aux collaborateurs de retrouver les mêmes principes de management quel que soit le manager avec lequel il travaille ;

De manière plus spécifique, il s'agit d'outiller les participants à acquérir les fondamentaux du management, ce qui doit se traduire par :

- ✓ Distinguer et appréhender les **différentes communications à disposition du manager**
- ✓ Savoir formuler un feedback constructif selon la méthode **Faits/Impacts/Recommandations**
- ✓ **Appréhender les différents styles de management**
- ✓ **Appréhender les différents stades de développement d'un collaborateur** (roue de l'autonomie), et comment accompagner ces derniers (management situationnel)
- ✓ Savoir **organiser, animer des réunions d'équipe**
- ✓ Savoir **fixer des objectifs SMART**
- ✓ **Appréhender la délégation** et comment la mettre en œuvre

3. Résultats attendus

Au terme de cette formation, les Managers ont compris ces différents éléments et savent les mettre en œuvre.

4. Contenu de la formation

- **Comment développer sa crédibilité de manager ?**
  - Pouvoir répondre aux attentes fondamentales des membres de son équipe /Le respect et la considération / La justice et l'équité / L'information /L'autorité de compétence
  - Compléter son expertise « technique » par des compétences managériales et comportementales
  - Faire la différence entre autorité et autoritarisme
- **Avoir la capacité de communiquer de façon constructive et positive**
  - Comprendre les fondamentaux de la communication et de l'assertivité,
  - Distinguer les faits/opinions/sentiments,
  - Formuler un message par « je »,
  - Appréhender l'écoute active,
  - Aider la personne à trouver ses propres réponses en posant des questions,
  - Savoir dire non…
- **Savoir distinguer 2 postures de communication** et développer à les mettre en œuvre aux moments opportuns :
  - « Posture basse » qui va être la capacité à pratiquer l'écoute active, le soutien et l'inclusion
  - « Posture haute » qui va être la capacité à décider, inspirer, recadrer, …
- **Bien communiquer, relayer efficacement les messages de sa hiérarchie**

- Le rôle du manager vis-à-vis de l'information : différence entre un manager « facteur » et un manager « traducteur »
- Savoir faire passer un message difficile, avec lequel on n'est pas totalement en accord et savoir communiquer une information difficile ou impopulaire,
- Adopter une communication positive, dynamisante et motivante pour son équipe
- Relayer un objectif ambitieux,
- Savoir répondre et traiter les objections de son équipe

- Savoir formuler un **feedback constructif** selon la **méthode Faits/Impacts/Recommandations**
- **Appréhender les différents styles de management (**Directif/Persuasif/Participatif et délégatif) et **les dérives possibles** (le laxiste, le « petit chef », le démagogue, le « dictateur », …)
- **Appréhender les différents stades de développement d'un collaborateur** (roue de l'autonomie : dépendance/contre-dépendance/indépendance/interdépendance), et **savoir comment accompagner ces derniers** (management situationnel – le style Skill Will Matrix)
- Savoir organiser, animer des réunions d'équipe
- Savoir **fixer des objectifs SMART**
- **Appréhender la délégation** et comment la mettre en œuvre

5. Profil des participants

La formation s'adresse aux nouveaux managers ou managers de HI ayant besoin d'acquérir les fondamentaux du management chez HI.
Le nombre de participants à chaque formation devra être contenu entre 10 personnes minimum et 15 personnes maximum.

6. Durée et Lieu d'exécution

La formation se déroulera sur une durée estimée à trois (03) jours et pourra se tenir dans l'un des 7 pays du programme SAO (Bénin, Burkina-Faso, Mali, Niger, Sénégal, Tchad et Togo).

Un contrat cadre sera proposé au.x cabinet.s retenu.s pour une estimation de 2 à 3 sessions à organiser par an selon nos disponibilités budgétaires. Chaque formation fera l'objet d'un bon de commande.

7. Méthodologie

La formation sera exclusivement basée sur les principes de l'andragogie, le recours aux travaux pratiques et une mise en situation à partir de cas réels. Egalement des pré- et post tests devront être proposés.

8. Livrables de la mission

Les livrables attendus sont les suivants :
- une note méthodologique détaillée ;
- un questionnaire d'évaluation de la formation ;

- un programme détaillé comprenant le planning des journées de formations, les différents exposés, les sujets et modalités des cas pratiques et mises en situation, les temps et sujet d'échanges, etc…
- un rapport de formation incluant notamment mais sans être exhaustif :
    - Rappel de la méthodologie mise en œuvre ;
    - Les différentes fiches de travail et cas pratiques ;
    - Un bilan des pratiques des participants et des difficultés qu'ils rencontrent ;
    - Une appréciation du niveau initial et de l'évolution des participants ;
    - Des recommandations à l'endroit des participants eux-mêmes ;
    - Des recommandations en termes de besoin de renforcement de capacités des Managers HI ;
    - Les questionnaires d'évaluations complétées par les participants.

9. Mandat du formateur

La mise en œuvre des formations sera confiée à un cabinet qui proposera un ou deux experts pour assurer ladite formation. Celui-ci proposera :

- Les démarches méthodologiques opérationnelles ;
- Les outils ainsi que le calendrier détaillé pour la conduite de cette formation.

HI transmettra au cabinet retenu toute la documentation utile, ainsi que le module de la formation. La méthodologie, et les outils proposés feront l'objet d'une discussion entre le cabinet retenu et l'équipe afin d'avoir une compréhension commune des attentes et des démarches à mettre en place. Dans sa proposition le Cabinet doit clairement expliquer sa compréhension des TDR qui fera partie intégrante de sa proposition technique.

10. Modalités d'exécution de la mission

La durée de la mission s'étendra à chaque commande sur 4 jours décomptés comme suit :

-
- tenue de la formation : 3 jours ;
- préparation du planning et de la méthodologie ainsi que la rédaction du rapport de formation : ½ jour.

L'organisation logistique de la formation et la mobilisation des participants seront assurées par HI.

La proposition du cabinet devra donc décrire, de manière exhaustive, les besoins logistiques et organisationnels nécessaires à la bonne réalisation de la formation tels que la taille de la salle, le matériel nécessaire (vidéoprojecteur, paperboard, etc…), les modalités de transferts des supports et documents utilisés pendant la formation, etc.

Toutefois, le budget présenté inclura une estimation totale des couts : les honoraires du cabinet, les dépenses normales et habituelles relatives aux déplacements professionnels des formateurs dans l'un des 7 pays du programme SAO (Bénin, Burkina-Faso, Mali, Niger, Sénégal, Tchad et Togo) dont hébergement, billets d'avion et frais de communication éventuels.

11. Profil du cabinet

(i) Le profil recherché est celui d'un cabinet international de formation en management ayant des connaissances avérées sur la thématique et disposant d'une bonne expérience de travail avec les ONG internationales.

(ii) Les experts formateurs devront justifier d'un niveau BAC + 5 minima en sciences sociales, management ou tout autre diplôme équivalent, avoir au moins 5 ans d'expérience professionnelle en coaching et/ou animation de formation en leadership, management, conduite du changement, développement personnel ou tout domaine apparenté. Il est, de plus, requis des experts formateurs une bonne connaissance du fonctionnement des ONGs internationales.

12. Personne ressource

Dans le cadre de sa prestation, le cabinet sera amené à collaborer avec les équipes de HI et particulièrement le service des ressources humaines dont un point de référence sera mentionné dans le contrat.

13. Confidentialité

Le cabinet respectera la confidentialité de ses activités, et n'utilisera ni à son avantage, ni à celui d'autres personnes, ni pendant la durée de ce Contrat ni après, les faits ou informations révélés par sa mission de prestataire. Il s'engage pendant la durée du présent Contrat et après à ne pas publier, distribuer ou rendre publics, sans l'autorisation préalable, expresse et écrite de HI, les résultats de ses activités dans le cadre de ce Contrat, ou les documents ou informations fournies, produites et reçues, qui resteront propriété de HI.

14. Propriété intellectuelle

HI garde les droits de propriété intellectuelle du support de formation qui sera mise à disposition du formateur uniquement dans le cadre de sa prestation à l'endroit des collaborateurs de l'organisation.
Les droits objets du présent contrat pourront être cédés ou concédés, en tout ou partie, à titre gratuit ou onéreux, par l'Association à tout tiers de son choix.
Les droits de propriété intellectuelle comprennent les droits de reproduction, de représentation, dérivés et secondaires et d'adaptation et d'utilisation secondaire.

15- Soumission des offres

La participation au marché est ouverte, à égalité de conditions, à tous les cabinets œuvrant dans les domaines ci-dessus cités et disposant des autorisations légales à exercer l'activité pour laquelle elles soumissionnent.

Chaque offre présentée doit être conforme aux exigences prévues dans les TDR et contenir :

1- **Dossier administratif**

N° Ordre	Documents Administratifs	Mention
1	Le formulaire d'identification du fournisseur rempli, signé, daté et cacheté	(Obligatoire)
2	Le TDR	(Obligatoire)
3	Numéro d'identification fiscale NIF/IFU ou équivalent (copie conforme)	(Obligatoire)
4	Registre de commerce RCCM ou équivalent (copie conforme)	(Obligatoire)
5	Pièce d'identité ou passeport du responsable de l'entreprise	(Eliminatoire)
6	Dans le cas d'un mandat, la procuration officielle entre le représentant légal et le mandataire et la copie de la pièce d'identité en cours de validité du mandataire	(Eliminatoire)
7	RIB au nom de l'entreprise	(Obligatoire)
8	Les conditions générales d'achats HI renseignées et signées	(Obligatoire)
9	Les bonnes pratiques commerciales HI renseignées et signées	(Obligatoire)
10	Déclaration d'intégrité AFD	Obligatoire

NB : Il sera demandé à l'attributaire provisoire de fournir les pièces à mention de « obligatoire » avant la signature du contrat si ce n'est pas fourni.

A noter que le nom du représentant légal de la structure devra apparaitre sur au moins un document légal de la structure en dehors du passeport ou de la CNI ou du RIB (éliminatoire).

Dans le cas d'un mandat, la procuration officielle entre le représentant légal et le mandataire et la copie de la pièce d'identité ou du passeport du mandataire (éliminatoire)

2-Dossier technique (70% de la note)

- Une note de compréhension de la mission ;
- Une proposition méthodologique ;
- Un programme indicatif de formation sur les 3 jours ;
- Une ébauche de contenu du module ;
- Les besoins logistiques ;
- Trois références (organisation, coordonnées, personnes référentes) relatives à des missions similaires dans des organisations internationales ;
- Un agrément de l'agence nationale (fonds d'appui) à la formation professionnelle ou équivalent de votre pays d'origine ;
- Une offre de disponibilité sur l'année ;
- Une attestation d'assurance de responsabilité civile.

2.1- Grille de sélection

Critère	Indicateur(s)	Éléments de preuve	Points max	Barème
Expérience avec ONGI	Nombre de missions, diversité des contextes	Références, attestations	5	0=Aucune ; 1=1 mission ; 2=2 missions ; 3=3-4 missions ; 4=5-6 missions ; 5= ≥7 missions, ≥3 contextes
Expérience en formation/management	Nombre de missions similaires, durée, thématiques	Liste de références, attestations, copies contrats et/ou bons de commande	22	0 = Aucune liste de références 1 = 1 Liste de références 12 = ≥ 3 Contrats 6 = ≥ 3 Bons de commande 3= ≥3 Attestations
Qualification des formateurs	Diplômes (BAC+5 min.), certifications	Diplômes, certificats, CV signé	7	0=Non conforme ; 1 = CV signé, 0 = non signé 2=BAC+5; 4=BAC+5+certif.; 6=BAC+5+certif.+>5 ans exp.
Références vérifiables	Nombre, qualité, similitude	Coordonnées, attestations	5	0=Aucune ; 2=1-2 réf. ; 4=3 réf. pertinentes ; 5=3 réf. très similaires
Note de compréhension	Pertinence de la reformulation, identification des enjeux	Note rédigée, analyse des risques	6	0=Non fourni ; 1=Sommaire ; 4=Clair ; 6=Détaillé avec risques et adaptation
Programme indicatif	Programme structuré sur 3 jours	Programme détaillé, planning	4	0=Non fourni ; 2=Sommaire ; 4=Détaillé et cohérent
Ébauche de contenu	Adéquation avec les	Plan de module, extraits	3	0=Non fourni ; 1=Partiel ;

	attendus du TDR			3=Complet et pertinent
Processus méthodologique	Étapes claires (appropriation, adaptation, animation, évaluation)	Note méthodologique	6	0=Non fourni ; 3=Étapes décrites ; 6=Détaillées et adaptées
Outils pédagogiques	Diversité, pertinence, justification	Liste d'outils, justification	3	0=Non fourni; 1=Classiques ; 3=Innovants et adaptés
Organisation de l'équipe	Répartition des rôles, back-up	Organigramme, CV	2	0=Non fourni ; 1=Sommaire ; 2=Clair et efficient
Calendrier réalisable	Réalisme du planning, disponibilité	Planning, lettre d'engagement	4	0=Non fourni ; 2=Sommaire ; 4=Détaillé et réaliste
Logistique et mobilité	Capacité à intervenir dans les 7 pays	Plan logistique	3	0=Non fourni ; 2=Partiel ; 3=Complet et adapté
Offre financière	Cohérence budgétaire, transparence des coûts	Détails budgétaires, devis	30	Score calculé selon formule TDR

2.1.1 Détails Offre financière

- *Respect des TDR*
- *Cohérence avec la méthodologie proposée*
- *Cohérence des coûts annexes par rapport au(x) pays concerné(s)*
- *Niveau de précision suffisant*
- *Prise en compte des livrables*
- *Efficience budgétaire (ratio coût/participant)*
- *Option de remise budgétaire / négociation / rationalisation*
- ***Validité de l'offre : 12 mois au moins à confirmer par le soumissionnaire***

NB : *Seuls les dossiers ayant obtenu une note minimale de 35 points soit 50% des (70 points) à l'évaluation technique seront retenus pour l'évaluation financière.*

3- Offre financière (30% de la note)

L'offre financière la mieux disant aura la note maximale et les autres seront calculées au prorata : (Note maximale*Offre financière moins disant) /l'offre financière de l'offre considérée).
L'attribution se fera par ordre de mérite, en cas d'égalité de note finale le choix se portera sur le fournisseur ayant la meilleure note technique.

NB : En fonction du lieu d'exécution de la prestation, les taxes applicables seront retenues à la source par HI et reversé à l'administration fiscale quelle que soit la nationalité du prestataire selon la législation fiscale en vigueur. Il est donc du ressort du candidat de s'informer sur les taxes applicables des 7 pays indiqués afin d'en tenir compte dans sa facturation.

Les offres (Trois fichiers PDF : Une offre administrative, une offre technique et une offre financière) devront parvenir à l'adresse suivante : achats@niger.hi.org avec en objet « Formation fondamentaux du management » au plus tard le 20/11/2026.
Toute demande de clarification doit être adressée par courrier électronique simultanément à l'adresse e-mail suivantes : achats@niger.hi.org

NB : Tous les dossiers devront être présentés en français.
HI se réserve le droit de ne donner aucune suite à la présente consultation.
Les dossiers d'offre incomplets seront déclarés inéligibles et ne seront donc pas intégrés au processus de sélection.

HI est une organisation qui adopte une position de Tolérance Zéro en matière d'exploitation, d'abus, de harcèlement et d'intimidation sexuels, de fraude et de corruption. Le prestataire sélectionné devra s'engager à adhérer et respecter ces politiques qui sont disponibles sur ce lien : https://hi.org/fr/politiques-institutionnelles. HI a également mis en place un mécanisme rigoureux, transparent et inclusif de remontée et gestion des plaintes. Tout signalement peut être adressé en toute confidentialité et sécurité à cet email : plainte@niger.hi.org

16. Planning de l'appel d'offres

Etapes	DATE	HEURE*
Diffusion de l'Appel d'Offres	06/11/2026	08H00
Date limite pour demander des clarifications à HI	16/11/2026	12H00
Dernier jour où HI donne des clarifications	20/11/2026	15H00
Date limite de soumission des offres (date de réception, et non date d'envoi)	20/11/2026	17H00
Session d'ouverture des offres et analyse des offres	24/11/2026	
Notification aux soumissionnaires	27/11/2026	
Signature du contrat	04/12/2026	

Toutes les heures indiquées sont à l'heure locale GMT.
Ce planning est susceptible d'être modifié librement par HI selon les contraintes rencontrées.