



Termes de référence

**Pour le recrutement d'un(e) consultant(e)
pour la réalisation du diagnostic
organisationnel et institutionnel des
associations partenaires du projet Wasl Africa**



Juillet 2026

Présentation de la Fondation Zakoura

Reconnue d'utilité publique, la Fondation Zakoura œuvre depuis plus de 28 ans pour le développement humain à travers l'éducation, la formation des jeunes et l'autonomisation des femmes. Elle est reconnue pour sa capacité d'innovation pédagogique et son rôle moteur dans l'amélioration de la qualité éducative au Maroc.

La Fondation s'appuie sur trois piliers complémentaires :

- **Zakoura Lab**, en charge de la recherche, de l'expérimentation et des innovations éducatives ;
- **Zakoura Academy**, dédiée à la formation et au renforcement de capacités ;
- **Zakoura Education**, responsable de la mise en œuvre opérationnelle des programmes.

Cette organisation permet une **couverture complète de la chaîne de valeur éducative**. À travers différents programmes, la Fondation accompagne également les **acteurs de la société civile** dans le renforcement de leurs capacités institutionnelles, organisationnelles et opérationnelles afin de favoriser leur professionnalisation et leur impact auprès des populations bénéficiaires.

Contexte de la mission

Dans le cadre de sa **stratégie de coopération régionale**, la Fondation Zakoura met en œuvre le projet **WASL AFRICA** en partenariat avec Agence Marocaine de Coopération Internationale (**AMCI**), visant à **renforcer les capacités des organisations de la société civile africaines** intervenant dans les domaines de l'éducation, de l'inclusion sociale, du développement communautaire et de l'autonomisation des populations.

À l'issue d'un processus de sélection, **dix (10) associations partenaires issues de cinq pays africains ont été retenues** pour participer et bénéficier du programme. La **deuxième phase du projet**, intitulée « **Diagnostic et analyse des besoins** », vise à réaliser une évaluation approfondie des capacités organisationnelles, institutionnelles et managériales des associations partenaires afin d'**identifier leurs besoins prioritaires en renforcement des capacités** et de définir les modalités d'accompagnement les plus adaptées ainsi que les opportunités de collaboration.

Pour ce faire, la Fondation Zakoura souhaite recruter un(e) consultant(e) chargé(e) de conduire ce diagnostic et de formuler les recommandations nécessaires à la poursuite du projet. La Fondation Zakoura mettra à la disposition du consultant les outils et référentiels internes de diagnostic organisationnel développés dans le cadre de ses programmes de renforcement des capacités associatives. Le consultant pourra les adapter au contexte du projet WASL AFRICA et aux réalités des organisations partenaires.

3. Objectif général

Réaliser un diagnostic organisationnel, institutionnel et managérial des dix associations partenaires du projet WASL AFRICA afin d'identifier leurs forces, leurs axes d'amélioration, leurs besoins prioritaires.

4. Objectifs spécifiques

Le consultant aura pour mission de :

- Évaluer les capacités organisationnelles et institutionnelles des associations partenaires ;
- Analyser leur mode de gouvernance et leur fonctionnement interne ;
- Évaluer leurs pratiques administratives, financières et opérationnelles ;
- Analyser leurs capacités de gestion de projets ;
- Identifier leurs besoins en matière de partage d'expérience et d'expertise ;
- Identifier les défis spécifiques liés à leurs contextes d'intervention ;
- Évaluer leur niveau de maturité organisationnelle ;
- Formuler des recommandations adaptées à chaque association ;
- Proposer des axes de partage d'expérience et d'expertise ;

5. Étendue de la mission

La mission portera sur dix (10) associations partenaires réparties dans les pays suivants : Burkina Faso ; Côte d'Ivoire ; Mali ; Niger ; Sénégal.

Le diagnostic sera réalisé principalement à distance à travers l'analyse documentaire et la conduite d'entretiens en visioconférence.

6. Axes du diagnostic

Le consultant devra conduire son analyse sur la base des axes suivants :

Axe 1 : Contexte de travail

- Cadre légal ;
- Environnement institutionnel ;
- Contexte d'intervention ;
- Parties prenantes et ancrage territorial.

Axe 2 : Gouvernance de l'association

- Statuts ;
- Règlement intérieur ;
- Gouvernance interne ;
- Fonctionnement des organes décisionnels ;
- Participation des membres ;
- Place des femmes ;
- Place des jeunes.

Axe 3 : Management de l'association

- Vision stratégique ;
- Planification opérationnelle ;
- Gestion administrative ;
- Gestion financière ;
- Gestion des ressources humaines ;
- Communication interne et externe.

Axe 4 : Management des projets

- Diagnostic des besoins ;
- Montage de projets ;
- Gestion de projets ;
- Suivi-évaluation ;
- Capitalisation.

Axe 5 : Relations extérieures

- Plaidoyer ;
- Mobilisation des ressources ;
- Gestion partenariale ;
- Développement de réseaux.

7. Analyse documentaire

Le consultant analysera les documents mis à disposition par les associations, notamment :

- Statuts ;
- Règlement intérieur ;

- Procès-verbaux des assemblées générales ;
- Organigrammes ;
- Rapports d'activités ;
- Rapports financiers ;
- Budgets prévisionnels ;
- Plans stratégiques ;
- Fiches projets ;
- Rapports de suivi et d'évaluation ;
- Conventions de partenariat ;
- Supports de communication ;
- Tout autre document jugé pertinent.

8. Méthodologie attendue

Le consultant proposera une méthodologie détaillée comprenant au minimum :

Étape 1 : Réunion de cadrage

- Réunion de lancement avec la Fondation Zakoura ;
- Prise en main des outils et référentiels de diagnostic.

Étape 2 : Analyse documentaire

- Analyse des documents transmis par les associations ;
- Préparation des entretiens.

Étape 3 : Entretiens individuels

Organisation d'entretiens avec :

- Les responsables associatifs ;
- Les membres des organes de gouvernance ;
- Les équipes opérationnelles ;
- Les responsables administratifs et financiers ;
- Toute autre personne ressource pertinente.

Étape 4 : Analyse et notation

Le consultant devra :

- Élaborer une grille d'analyse adaptée au contexte du projet ;
- Évaluer chaque association selon les axes du diagnostic ;
- Identifier les écarts et besoins prioritaires ;
- Déterminer un niveau de maturité organisationnelle pour chaque structure.

Étape 5 : Restitution et validation

- Présentation des résultats préliminaires à chaque association ;
- Recueil des observations ;
- Validation des conclusions avant finalisation.

9. Livrables attendus

Livrable 1 : Note méthodologique

Comprenant : La compréhension de la mission ; La méthodologie proposée ; Les outils de collecte ; La grille d'analyse ; Le calendrier détaillé.

Livrable 2 : Rapports individuels

Un rapport pour chacune des dix associations comprenant : Présentation de l'association ; Résultats du diagnostic ; Forces et bonnes pratiques ; Axes d'amélioration ; Besoins prioritaires ; Recommandations spécifiques.

Livrable 3 : Rapport consolidé

Comprenant : Analyse comparative des associations ; Cartographie des capacités ; Besoins communs ; Besoins spécifiques ; Enseignements majeurs ; Recommandations stratégiques.

Livrable 4 : Proposition de parcours d'accompagnement

Comprenant : Les thématiques prioritaires de formation ; Les besoins en mentorat et coaching ; Les thématiques d'échange de pratiques ; Les regroupements possibles entre associations ; Une feuille de route indicative de renforcement des capacités jusqu'à la clôture du projet.

10. Durée de la mission

La mission est étendue sur une durée de 1 mois, jusqu'au 31 août 2026.

11. Profil recherché

Le consultant devra justifier :

- D'un diplôme supérieur (Bac+5 minimum) ;
- D'au moins 5 années d'expérience dans le diagnostic organisationnel et institutionnel ;
- D'une expérience avérée dans le renforcement des capacités des organisations de la société civile ;
- D'une bonne connaissance du contexte associatif africain ;
- D'excellentes capacités d'analyse, de rédaction, de synthèse et de communication en langue française.
- Une expérience dans des projets régionaux ou internationaux constituera un atout

12. Dossier de candidature

Les candidats devront soumettre :

- Une offre technique ;
- Une offre financière ;
- Un CV détaillé ;
- Deux références de missions similaires.

Critères de sélection

Critère	Pondération
Compréhension de la mission	20%
Methodologie proposée	30%

Critère	Pondération
Expérience et références	30%
Offre financière	20%

14. Supervision de la mission

La mission sera réalisée sous la supervision de la Fondation Zakoura, qui assurera :

- La coordination générale ;
- La mise en relation avec les associations ;
- La transmission des documents disponibles ;
- Le suivi technique de la mission ;
- La validation des livrables.

Les consultant(e)s intéressé(e)s par cette mission sont invité(e)s à transmettre leur proposition, en mentionnant « Projet WASL Africa » dans l'objet du courriel, aux adresses suivantes :

- **M. M'hammed Majjouj, Directeur de Zakoura Academy :**
m.majjouj@fondationzakoura.org
- **Mme Fadwa Moussahim, Directrice Développement, Partenariats et Communication :**
f.moussahim@fondationzakoura.org
- **Mme Safaa Zerktouni, Responsable Projets – Zakoura Academy :**
s.zerktouni@fondationzakoura.org

Les candidatures doivent être envoyées au plus tard le 27 juillet 2026 à 23h00 (heure du Maroc).

Seules les candidatures répondant aux critères du profil recherché seront prises en considération.

La Fondation Zakoura applique des procédures de recrutement transparentes, non discriminatoires et conformes aux exigences de la norme ISO 37001 en matière de prévention de la corruption.

Une séance d'information et de cadrage sera organisée le 20 juillet 2026 à 16h exclusivement en visioconférence. Les candidats intéressés doivent s'inscrire auprès de s.zerktouni@fondationzakoura.org au plus tard le 17 juillet 2026 pour recevoir le lien d'accès à la réunion.