



Termes de référence - Consultance

Former en contexte versatile : Évaluation d'une solution digitale de formation à distance

Titre de la recherche :	Former en contexte versatile : Évaluation d'une solution digitale de formation à distance
Directions concernées :	Direction Résilience & Inclusion & Programme Mali
Objectif de la mission :	Documenter la mise en place d'une solution digitale de formation de coaches, de son pilote à son déploiement à plus large échelle
Localisation de la mission :	Possible à distance mais mission et travail de collecte au Mali
Dernière mise à jour des termes de référence	16/07/2026

Table des matières

1. Le contexte.....	1
2. La recherche.....	5
3. La consultance	7
4. Profil des experts.....	9
5. Processus de candidature	9

1. Le contexte

1-1- Présentation de Handicap International

[Humanity & Inclusion](#) (HI) - anciennement Handicap International - est une ONG indépendante et impartiale qui intervient dans les situations de pauvreté et d'exclusion, de conflit et de catastrophe. HI travaille aux côtés des personnes handicapées et des populations vulnérables, en agissant et en témoignant afin de répondre à leurs besoins essentiels, d'améliorer leurs conditions de vie et de promouvoir le respect de leur dignité et de leurs droits fondamentaux. HI travaille dans plus de 60 pays à travers le monde.

L'inclusion économique chez Humanity & Inclusion (HI) vise à garantir que toutes les personnes puissent participer pleinement et équitablement à la vie économique et accéder à des opportunités qui contribuent à améliorer durablement leurs moyens d'existence et leur bien-être socio-économique. HI reconnaît que cet accès n'est pas le même pour tous : certaines personnes rencontrent des obstacles



liés au handicap, au genre, à l'âge, à la pauvreté, au déplacement ou à l'exposition aux crises, aux conflits et catastrophes. L'enjeu est donc de lever ces barrières et de réduire les inégalités afin que les populations vulnérables et/ou marginalisées puissent accéder aux ressources, services et opportunités nécessaires pour renforcer leur autonomie, leur résilience et améliorer leurs conditions de vie.

HI cible en priorité les personnes confrontées à des discriminations multiples et adopte une approche intersectionnelle, prenant en compte de la manière dont le handicap, le genre, l'âge, la pauvreté ou d'autres facteurs se combinent pour créer des inégalités uniques. Les actions sont conçues pour répondre aux besoins spécifiques et visent à renforcer l'autonomisation, la résilience et la participation socio-économique des populations vulnérables, à travers la mise en œuvre de stratégies adaptées permettant de lever les obstacles structurels et de valoriser pleinement leur potentiel.

1-2- La solution digitale de formation à distance

1-2-1- Les besoins de formations des coachs eux-mêmes – en insertion économique et dans d'autres secteurs - notamment sur des compétences comportementales et relationnelles (soft skills)

Dans le cadre de ses programmes d'inclusion économique, HI aide les populations vulnérables à se forger des moyens de subsistance durables. L'un des éléments clés de ces programmes consiste à offrir un accompagnement aux entrepreneurs, assuré soit par du personnel interne, soit par des mentors externes. Au cours de la dernière décennie, les programmes d'inclusion économique ont de plus en plus recours à des réseaux de coachs, de mentors ou de prestataires de services externes pour assurer cet accompagnement. Cette évolution répond à plusieurs enjeux : accroître la couverture des programmes et atteindre un plus grand nombre de bénéficiaires, favoriser l'ancrage local des services, assurer la continuité de l'accompagnement dans des zones éloignées ou difficiles d'accès, notamment dans les contextes fragiles ou soumis à des contraintes sécuritaires, et renforcer la durabilité des interventions en s'appuyant sur les capacités des acteurs locaux.

Ces programmes s'adressent à des personnes confrontées à de multiples obstacles, notamment les personnes handicapées, qui peuvent rencontrer des difficultés supplémentaires pour accéder aux services, à l'information et aux opportunités économiques. Dans ce contexte, la qualité de la relation de coaching, notamment les compétences en matière de communication, d'adaptation et de facilitation, joue un rôle essentiel pour garantir un soutien inclusif et efficace.

Si les coachs sont formés aux aspects techniques liés aux moyens de subsistance et au développement des entreprises, ils manquent souvent d'une formation structurée sur les méthodologies de coaching, les compétences de facilitation et le professionnalisme. Or, les approches reconnues d'accompagnement entrepreneurial montrent que les compétences relationnelles du coach constituent un facteur déterminant de la réussite des entrepreneurs. Un accompagnement de qualité ne repose pas uniquement sur le transfert de connaissances techniques, mais également sur la capacité du coach à créer un climat de confiance, à poser les bonnes questions, à stimuler la réflexion critique et à renforcer la capacité de l'entrepreneur à trouver ses propres solutions.



Les coachs doivent ainsi développer une posture d'accompagnement centrée sur la personne, favorisant l'autonomie, la prise de décision, la confiance en soi et le pouvoir d'agir des entrepreneurs plutôt qu'une simple relation de conseil. Ils doivent également être capables d'adapter leur communication aux besoins spécifiques de chaque personne, de gérer les situations de vulnérabilité avec empathie et professionnalisme, et de mobiliser des techniques de motivation, de fixation d'objectifs et de suivi des progrès.

Ces compétences sont particulièrement essentielles dans les programmes d'inclusion économique, où les bénéficiaires peuvent faire face à des obstacles multiples (handicap, déplacement forcé, pauvreté, discrimination, faible niveau d'éducation ou traumatismes), nécessitant un accompagnement individualisé et sensible au contexte. En l'absence de ces compétences, le coaching risque de se limiter à une transmission de recommandations techniques, sans permettre aux entrepreneurs de développer durablement leur capacité d'analyse, leur résilience, leur confiance et leur autonomie, réduisant ainsi la qualité et l'impact du soutien apporté.

1-2-2- Le digital comme levier pour renforcer les capacités des coachs à grande échelle

Les coachs consacrent déjà une part importante de leur temps à des activités sur le terrain, notamment le soutien direct aux entrepreneurs et la prestation de formations techniques. Par conséquent, l'introduction d'une formation présentielle supplémentaire axée sur les pratiques de coaching créerait davantage de contraintes opérationnelles et pourrait ne pas être viable à long terme.

De plus, les programmes d'HI opèrent souvent à grande échelle, touchant un nombre important de bénéficiaires dans diverses zones géographiques. En conséquence, les approches reposant principalement sur la formation présentielle sont coûteuses, peu adaptées aux besoins de passage à l'échelle et susceptibles de réduire la participation des coachs, dont les responsabilités opérationnelles et les déplacements sur le terrain limitent leur disponibilité. Dans ce contexte, les solutions numériques offrent une opportunité pertinente de compléter les systèmes existants en permettant des modalités d'apprentissage plus flexibles, continues et évolutives.

Cette approche devrait s'appuyer principalement sur un apprentissage à son propre rythme, permettant aux coachs de renforcer leurs compétences de manière autonome sans augmenter de manière significative leur charge de travail. Elle favorise également un accès continu aux contenus, permettant aux coachs de revenir sur certaines notions au moment où ils en ont besoin et de mobiliser les ressources dans leur pratique quotidienne. Cette approche devrait rester compatible avec des mécanismes de soutien complémentaires, le cas échéant.

Enfin, de nombreuses zones d'intervention sont confrontées à des contraintes sécuritaires qui compliquent l'organisation de formations présentielles. Ces contraintes peuvent limiter à la fois les déplacements des formateurs et formatrices vers les zones d'intervention, mais aussi ceux des coachs vers les capitales ou les centres de formation lorsque les sessions y sont organisées.

Par ailleurs, garantir l'accessibilité de cette solution digitale est une considération essentielle. La plateforme et le contenu d'apprentissage doivent pouvoir être utilisés dans des environnements à faible connectivité et être adaptés à des utilisateurs ayant des niveaux de familiarité avec le numérique variables, ainsi qu'être accessibles aux personnes en situation de handicap, afin de garantir une participation inclusive. Lorsque cela est pertinent, cette approche pourra également être complétée



par des communautés de pratique, des échanges entre pairs ou des dispositifs de mentorat afin de renforcer les apprentissages et de favoriser leur mise en pratique.

1-3- La solution identifiée

La solution proposée consiste en un parcours de formation à distance, combinant des modalités d'apprentissage complémentaires afin de favoriser l'acquisition progressive et la mise en pratique des compétences. D'une durée de trois mois, il comprend deux modules d'e-learning en autonomie, quatre sessions synchrones en ligne, ainsi qu'un accès continu à la plateforme de formation et à une communauté de pratique à l'issue du parcours, afin de soutenir l'apprentissage continu et les échanges entre pairs.

L'objectif général de cette formation est de renforcer les compétences comportementales et relationnelles (soft skills) des coachs, notamment l'écoute active, l'empathie, le questionnement, la structuration des échanges et la posture d'accompagnement, afin d'améliorer la qualité de l'accompagnement proposé aux entrepreneurs.

1-4- Le projet TISAL

La recherche ici proposée sera hôtée par un projet opérationnel en cours, le projet TISAL.

Le projet « **Transformation Inclusive des Systèmes Alimentaires Locaux (TISAL)** », financé par le BMZ et mis en œuvre par WHH, HI et DoniLab, vise à renforcer la résilience des populations face aux chocs économiques, au changement climatique et aux risques de conflits. À travers l'amélioration des infrastructures agropastorales, le renforcement des capacités, la protection sociale et la promotion de la cohésion sociale, il contribue à la mise en place de systèmes alimentaires locaux résilients et inclusifs.

Le projet soutient le développement de chaînes de valeur agricoles et agropastorales en renforçant les compétences des coopératives, des petites et moyennes entreprises et des jeunes adultes dans les domaines de la production, de la transformation et de la commercialisation adaptées au climat. Au-delà de l'amélioration des revenus, il favorise une gouvernance locale inclusive, le leadership communautaire et le renforcement des plateformes multi-acteurs.

Pour assurer un accompagnement de proximité, le consortium a déployé un réseau de 75 coachs communautaires dans les régions de Ségou, Mopti et Bandiagara. Véritables relais entre le projet et les bénéficiaires, ces coachs assurent le coaching individuel, accompagnent la mise en place des Associations Villageoises d'Épargne et de Crédit (AVEC), renforcent les moyens d'existence et appuient les bénéficiaires dans la mise en œuvre des différentes activités du projet. Ils participent également aux formations, au développement des actifs productifs et à d'autres interventions répondant aux besoins des communautés.



La consultance répond au souhait de l'organisation de produire des données fiables et utiles sur les solutions permettant d'accompagner au mieux les entrepreneurs dans le développement de leurs projets afin de leur assurer des moyens d'existence viables.

2. La recherche

2-1- Présentation de la recherche

- Objectif général : Évaluer les effets de la formation à distance proposée à des coachs en insertion économique, au Mali.

- Objectifs spécifiques :

Le [modèle de Kirkpatrick](#) permet d'évaluer les dispositifs de formations, d'en analyser et d'en démontrer les effets. Les objectifs spécifiques de cette recherche sont alignés sur les différents niveaux de ce modèle :

- Documenter la satisfaction des coachs formés quant à la formation proposée
 - Documenter l'évolution des acquis des coachs formés
 - Documenter l'évolution/ changements des compétences et pratiques des coachs formés
 - Documenter l'évolution de la relation coach/ entrepreneur encadré
 - Documenter si et quels changements sont perçus par les entrepreneurs encadrés
- Finalités et audience ciblée: Les résultats de cette recherche seront utilisés par les équipes des projets Handicap International pour améliorer la mise en œuvre de cette modalité de formation (et identifier des variables d'ajustement) et documenter une réplcation dans de nouveaux contextes.

2-2- Localisation

Mali, dans 3 zones : Ségou, Mopti, Bandiagara.

2-3- Méthodologie

Le consultant sera responsable de la conception de la méthodologie pour cette évaluation. Les méthodologies proposées peuvent par exemple inclure l'examen des documents de projet, des entretiens individuels et collectifs, des ateliers.

La proposition technique devra détailler les questions de recherche, les méthodes de collecte et analyse des données en différenciant clairement les 2 phases de cette recherche :

- La phase pilote et la documentation des leviers et difficultés pour améliorer la mise en œuvre opérationnelle de la formation digitale :
 - Echantillon : 12 personnes suivant la même formation (répartis sur les 3 zones)
 - Méthodologie recommandée : Suivi et apprentissage à partir d'un set d'indicateurs clés définis collaborativement avec les équipes HI.



A titre d'exemples : ce set d'indicateurs pourra couvrir divers thèmes comme l'accessibilité de la solution ; la facilité d'utilisation ; l'engagement des coaches formés ; la pertinence du contenu ; etc. Le système de suivi proposé devra permettre en suivi de la collecte agile et efficace pour alimenter des prises de décision sur des délais courts.

- ☐ Modalités de collecte de données possibles : auto-administration (questionnaire, QCM), à distance (entretiens)
- La phase de déploiement et la documentation des effets de la formation digitale :
 - ☐ Echantillon : 45 coaches (répartis sur les 3 zones)
 - ☐ Méthodologies recommandées : se référer au [Qualitative Impact Protocol \(QuiP\)](#) qui permet d'identifier des facteurs de changements, sans recourir à un groupe témoin, dans des contextes complexes où divers facteurs peuvent influencer les résultats d'une intervention. Cette méthodologie (ou une déclinaison) pourra être utilisée pour identifier des effets de la formation sur les pratiques des coaches et la relation coaches/ entrepreneurs.
 - ☐ Modalités de collecte de données possibles : auto-administration (questionnaire, QCM), à distance (entretiens), en face à face (entretiens).

Par ailleurs, il est attendu, quand pertinent, d'intégrer les dimensions genre, âge et handicap et d'inclure une approche participative impliquant les partenaires et les autres parties prenantes du projet.

La méthodologie doit être réaliste, respecter le calendrier de mise en œuvre du projet TISAL en cours (voir également la section **3-4- Chronogramme, localisation et budget** de ces termes de référence).

Enfin, le(s) consultant(s) devra(ont) travailler en étroite collaboration avec plusieurs départements et programmes de HI : la direction Résilience & Inclusion/ Secteur Insertion économique (spécialiste global insertion économique), et les équipes du programme Mali (chefs de projet et spécialistes terrain, manager MEAL, autre personne d'intérêt) et de la région Afrique de l'ouest (Manager régional MEAL, Spécialiste régional en insertion économiques).

4-5- Ethique

La méthodologie de recherche doit respecter les normes éthiques internationales et être conforme à la note d'orientation de Handicap International "Études et recherches à Handicap International".

Note d'orientation de Handicap International ["Études et recherches à Handicap International : Pour une gestion éthique des données"](#). Le protocole devra clairement détailler comment les recommandations suivantes seront mises en œuvre de manière opérationnelle :

- Garantir la sécurité des sujets, des partenaires et des équipes,
- Assurer une approche centrée sur la personne ou la communauté,
- Obtenir le consentement libre et éclairé des sujets,
- S'assurer que des mécanismes de référencement sont en place,
- Assurer la sécurité des données personnelles et/ou sensibles à tous les stades de l'activité,



- S'assurer de l'expertise des équipes impliquées et de la validité scientifique de l'activité,
- Obtenir l'autorisation des autorités compétentes.

3. La consultance

3-1- Objectif de la mission

Le consultant sera responsable de la conception, de la planification, de la mise en œuvre et de l'écriture des rapports et briefs.

3-2- Résultats attendus

(1) Un protocole écrit est finalisé et partagé avec HI et les autorités locales compétentes.

Sur la base de la proposition technique, et en collaboration avec les personnes de référence de Handicap International, un protocole est rédigé. Ce document fournit les éléments clés de la mise en œuvre de l'étude (présentation du cadre méthodologique : design, sélection des participants, collecte et analyse des données, mécanismes de contrôle de la qualité ; considérations éthiques et calendrier).

(2) La phase pilote est documentée au Mali dans les 3 zones d'intérêt.

Les données sont collectées sur les 3 zones et des recommandations sont partagées avec l'équipe de cette recherche afin de permettre les ajustements nécessaires à un déploiement de la solution dans de bonnes conditions.

(3) La phase de déploiement est documentée au Mali dans les 3 zones d'intérêt.

Les données sont collectées sur les 3 zones pour documenter les effets de la solution sur les coachs et leur activité d'accompagnement et des recommandations sont partagées avec l'équipe de cette recherche afin de permettre d'identifier des éléments clés à sa reproduction dans le futur.

(4) Les équipes de Handicap International sont incluses dans le processus de recherche afin de s'assurer qu'elles comprennent le processus général et qu'elles sont capables d'utiliser correctement les informations produites par le(s) consultant(s).

Une fois toutes les données collectées sur l'ensemble du processus pilote/ déploiement, un atelier est organisé pour présenter le travail réalisé et proposer des pistes de réplication/ duplication dans la région et au-delà afin de garantir une utilisation cohérente et pertinente des résultats.

3-3- Livrables

Tous les livrables doivent être produits en français.

Livrables		Destinataires	Diffusion	Deadline
Documents techniques relatifs à la planification et mise en œuvre de la recherche				
1-	1 Protocole final (couvrant les phases pilotes et de déploiement)	HI	Interne	Début de mission



2-	Outils de collecte de données (guides d'entretien, questionnaires, etc...)	HI	Interne	Début de mission
----	--	----	---------	------------------

Rapports de recherche et matrices				
4-	1 Rapport intermédiaire présentant la phase pilote et les recommandations pour la phase d'ajustement (30 pages max)			Mi-Mission
5-	1 Rapport final de l'ensemble de l'initiative (avec un focus sur la phase de déploiement) (50 pages max)	HI, Bailleurs, Partnaires, Autorités	Externe	Fin de mission
6-	1 Document 2-pages présentant l'ensemble de l'initiative pour faciliter la communication avec des tiers	HI, Bailleurs, Partnaires, Autorités	Externe	Fin de mission

Ateliers (pour diffusion)				
7-	1 atelier pour discuter des résultats et formuler des recommandations pour de futurs déploiement de la solution digitale	HI	Interne	Fin de mission
8-	1 réunion pour présenter les résultats de la recherche (webinaire)	HI, Bailleurs, Partnaires, Autorités	Externe	Fin de mission

3-4- Chronogramme, localisation et budget

Le(s) consultant(s) peuvent commencer dès que possible. Les conclusions doivent être disponibles au plus tard en juin 2027.

Pour rappel, les propositions techniques doivent être articulées selon le chronogramme suivant :

Quoi ?	Quand ?
Planification de la recherche	Août-Septembre 2026
Phase pilote et documentation des leviers et difficultés	Septembre à Novembre 2026
Phase d'ajustement	Décembre 2026
Phase de déploiement et évaluation des effets de la solution	Janvier à Mai 2027
Clôture de la recherche	Juin 2027

Le(s) consultant(s) peuvent être basés n'importe où, mais il est essentiel de prévoir au moins une mission au Mali et d'inclure les coûts y afférents dans la proposition de budget.

Le(s) consultant(s) pourront être mis en contact avec un vivier d'enquêteurs.trices travaillant dans les 3 zones ciblées par cette recherche. Les divers processus de sélection, contractualisation, formation,



suivi et autres questions d'assurance sont à la charge et sous la responsabilité du ou des consultant(s).

4. Profil des experts

6-1- Expertise demandée

Cet appel d'offres est ouvert aux individus ou aux équipes de consultants.

Expériences requises :

- Expérience avérée et reconnue dans les méthodes de collecte, de traitement et d'analyse des données (quantitatives et/ou qualitatives et/ou secondaires),
- Expérience dans la production de données probantes pour appuyer/ guider des mises à l'échelle de solutions, du pilote vers des déploiements à plus larges échelles,
- Expérience confirmée dans la conduite d'évaluations d'impact,
- Excellente connaissance des normes éthiques pour la recherche,
- Maîtrise de la communication écrite et orale en français,
- Habitué à travailler avec des équipes de projet dans le secteur humanitaire.
- Habitué à travailler dans des contextes fragiles et volatiles.

Expérience souhaitée :

- Expérience dans la conduite d'études incluant des personnes handicapées (par exemple, adaptation d'outils ou de matériel de communication)
- Expérience de travail dans la région de l'Afrique de l'Ouest.

Les consultants et équipes locales et régionales sont fortement encouragés à candidater. Les consultants internationaux sont invités à présenter une collaboration avec des experts locaux afin d'assurer un ancrage local fort de leurs propositions.

5. Processus de candidature

Les candidatures doivent comprendre :

- En ce qui concerne le(s) consultant(s) :
 - Un curriculum vitae (formation, expérience dans les domaines mentionnés ci-dessus, liste des principales publications en rapport avec le thème de cette consultation - c'est-à-dire les évaluations économiques et l'éducation)
 - Des références
 - 2 publications majeures en rapport avec le périmètre de cette recherche
- En ce qui concerne la proposition technique :
 - Une proposition méthodologique, comprenant a minima : la présentation des enjeux de l'étude et des termes de référence ; le contexte de la recherche ; présentation des objectifs ; la présentation du cadre méthodologique : design de l'étude, modalités de sélection des



participants, collecte des données, traitement des données, analyse des données, mécanismes de contrôle de la qualité ; considérations éthiques

- Un calendrier détaillant clairement les activités liées à la planification, la mise en œuvre, et la valorisation de la recherche
- Une proposition financière comprenant, a minima, les détails des honoraires des consultants et des coûts opérationnels (voyages, hébergement, indemnités journalières des chercheurs, rémunération des traducteurs, logiciels, etc.)

Veuillez envoyer tous les documents requis **avant le Mercredi 12/08/2026** aux deux adresses suivantes : consultances@hi.org; appel-offre@mali.hi.org