

15 Septembre 2026



**Termes de référence pour une formation des OSC
sur le pilotage financier d'activités génératrices de
revenus (AGR)**



I. Présentation du Contexte et du projet

A. Le Lab'ess, Laboratoire de l'Economie Sociale et Solidaire

Fondé en 2012 dans le sillage de la révolution, le Laboratoire de l'Economie Sociale et Solidaire (Lab'ess) est une association tunisienne, acteur du secteur de l'ESS.

Il s'est donné pour missions de sensibiliser, accompagner et financer celles et ceux qui entreprennent en faveur de l'intérêt général.

Pour cela, le Lab'ess met en œuvre des projets et programmes innovants d'accompagnement et de sensibilisation auprès de publics engagés en faveur d'un impact positif : associations, porteur.euses de projet, entrepreneur.e.s sociaux.ales, étudiant.e.s, structures d'accompagnement, et universités.

A travers son soutien au mouvement associatif et à l'entrepreneuriat social, le Lab'ess appuie les acteurs.rices du changement afin de développer une économie plus solidaire, inclusive et durable.

Présent à Tunis, au sein de son espace de travail collaboratif, dans les gouvernorats et également dans les pays de la région MENA, le Lab'ess a su évoluer et s'adapter à son contexte pour agir toujours plus efficacement auprès des acteurs.rice.s du changement et démultiplier son impact.

Le Lab'ess est l'un des incubateurs du réseau PULSE, association française créée en 2006 dont la mission est de soutenir et de promouvoir l'entrepreneuriat comme levier d'un développement inclusif et durable en Afrique et en Europe.

B. Descriptif du projet en Cours et Contexte

Samim est une initiative régionale de renforcement de capacités et de structuration du tissu associatif dans quatre grandes villes : Amman (Jordanie), Casablanca (Maroc), Nouakchott (Mauritanie) et Tunis (Tunisie).

Samim accompagne les OSC dans leur professionnalisation, leur autonomisation financière et la pérennisation de leur mission, en leur permettant d'investir dans des actions stratégiques de renforcement organisationnel et économique. Le programme cible les OSC engagées en faveur des objectifs de développement durable (ODD) 11 et 12 afin de démultiplier l'impact et accélérer la transition vers des villes plus durables, résilientes, vivables et inclusives.

Samim est financé par l'Agence française de développement (AFD) et opéré par le Lab'ess (Tunisie), en partenariat avec trois structures d'accompagnement (SA) : Ecodev en Mauritanie, le Moroccan Center for Innovation and Social Entrepreneurship (MCISE) au Maroc et Jordan Youth Innovation Forum (JYIF) en Jordanie. Le Groupe SOS Pulse (France) apporte quant à lui son soutien technique au projet.

Ces termes de référence concernent exclusivement la mise en œuvre du projet Samim en Tunisie.

Dans ce cadre, des Organisations de la Société Civile (OSC) bénéficient d'un parcours d'accompagnement visant à renforcer leur structuration, leur professionnalisation et leur durabilité économique.

- Le **Parcours 1** permet à chaque association de réaliser un diagnostic organisationnel et économique afin d'identifier leurs forces, leurs défis et leurs besoins prioritaires de renforcement. Les associations sont invitées ensuite à élaborer un projet de renforcement organisationnel et économique de leur association qui sera présenté devant un comité de financement. Ce projet vise notamment à soutenir la professionnalisation de l'association et à renforcer sa durabilité financière, notamment à travers le développement d'activités génératrices de revenus (AGR).
- À l'issue de ce processus, certaines associations pourront bénéficier d'une subvention pour mettre en œuvre leur projet de renforcement. La justification financière de cette subvention se fera sur la base de montants forfaitaires.
- Afin d'accompagner les associations dans cette étape, un programme d'accompagnement est mis en place pour les aider à structurer leur projet de renforcement et à consolider leur réflexion autour d'une activité génératrice de revenus (AGR).
- Le **Parcours 2** correspond ensuite à la mise en œuvre et au suivi des projets financés.

II. Objectifs de la Mission et Méthodologies :

A. Objectif de la Mission

Le projet Samim confie à un.e expert.e une mission intégrée de conception d'outils, d'ingénierie pédagogique, de formation et d'évaluation, au bénéfice de trois OSC tunisiennes engagées dans la mise en œuvre d'une activité génératrice de revenus (AGR).

Objet de la mission : doter les OSC bénéficiaires d'outils opérationnels de pilotage financier de leurs AGR, renforcer durablement leurs compétences en matière de structuration budgétaire, de projection financière et de suivi de la performance, puis objectiver les acquis de ce renforcement.

À ce titre, l'expert.e assumera les six responsabilités suivantes :

1. Développement des outils de pilotage financier

- Concevoir et livrer un outil de plan de rentabilité de l'AGR (coûts fixes et variables, marge, seuil de rentabilité) ;
- Concevoir et livrer un outil de projections financières sur 12 mois, décliné selon deux scénarios (réaliste et optimiste) ;
- Concevoir et livrer un tableau de bord de suivi et de pilotage des AGR, assorti d'indicateurs de performance (KPIs) à renseigner de manière hebdomadaire.

Ces trois outils devront être immédiatement opérationnels, calibrés sur le niveau de maîtrise financière des OSC et appropriables de manière autonome à l'issue de la mission.

2. Ingénierie pédagogique

- Élaborer le plan détaillé de la formation ;
- Définir le parcours d'apprentissage et la progression pédagogique associée ;
- Produire l'ensemble des supports pédagogiques nécessaires au déroulement de la formation ;
- Concevoir un pré-test d'évaluation des connaissances initiales des participant.e.s ;
- Concevoir un post-test d'évaluation des acquis à l'issue de la formation.

3. Animation de la formation

- Animer la formation auprès des OSC bénéficiaires ;
- Mettre en œuvre une approche participative fondée sur des cas pratiques issus des activités réelles des participant.e.s ;
- Accompagner les participant.e.s dans l'utilisation des outils développés, sur la base de leurs propres données d'activité.

4. Atelier de prise en main des outils

L'expert.e organisera et animera un atelier pratique d'une journée, réunissant l'équipe projet Samim et des membres du Lab'ess, consacré à :

- L'utilisation de l'outil de plan de rentabilité ;
- L'utilisation de l'outil de projections financières ;
- L'utilisation du tableau de bord de suivi et de pilotage ;
- L'interprétation des résultats produits et la lecture des indicateurs de performance.

5. Évaluation et reporting

- Produire un rapport complet de la formation ;
- Réaliser une analyse comparative des résultats des pré-tests et des post-tests ;
- Évaluer le niveau de progression des participant.e.s ;
- Formaliser les principales leçons apprises de la mission.

6. Recommandations

- Formuler des recommandations visant à améliorer le pilotage financier des AGR ;
- Formuler des recommandations visant à renforcer la pérennité économique des OSC accompagnées ;
- Formuler des recommandations relatives au suivi et à l'amélioration continue des outils développés.

B. Méthodologie :

Sur la base des éléments de cadrage énoncés ci-dessus, l'expert.e proposera et mettra en œuvre une démarche méthodologique structurée autour des étapes suivantes :

- **Cadrage initial** : prise de connaissance des trois AGR financées et ajustement des outils comme du parcours d'apprentissage aux réalités économiques de chaque OSC ;
- **Évaluation initiale** : administration du pré-test afin d'objectiver le niveau de départ des participant.e.s en matière de pilotage financier ;
- **Formation participative** : animation de séquences fondées sur des cas pratiques, alternant apports méthodologiques et mise en application directe sur les données réelles de chaque association ;
- **Prise en main des outils** : atelier pratique consacré au renseignement, à l'exploitation et à l'interprétation des trois outils développés pour l'équipe de LAB'ESS ;

- **Évaluation finale** : administration du post-test et mesure de la progression des acquis ;
- **Capitalisation** : consolidation des enseignements, formulation des recommandations et restitution auprès de l'équipe projet.

La formation privilégiera une pédagogie active : chaque séquence devra déboucher sur une production concrète de la part des participant.e.s, de sorte que les outils soient effectivement renseignés avec les données propres à chaque OSC à l'issue de la mission.

C. Résultats attendus

À l'issue de la mission, chaque OSC bénéficiaire disposera :

- ✓ D'un plan de rentabilité opérationnel de son AGR ;
- ✓ De projections financières adaptées à la nature et au cycle d'activité de son AGR ;
- ✓ D'un tableau de bord de suivi fonctionnel, renseigné et assorti d'indicateurs de performance ;
- ✓ D'une meilleure maîtrise du pilotage financier de son activité, objectivée par la comparaison des pré-tests et des post-tests ;
- ✓ D'un plan d'amélioration fondé sur les recommandations formulées par l'expert.e.

Le projet Samim disposera pour sa part d'un dispositif pédagogique et d'outils capitalisables, réutilisables auprès d'autres OSC accompagnées, ainsi que d'une mesure documentée de la progression des participant.e.s.

D. Profils recherchés

La mission requiert un profil combinant expertise financière, ingénierie pédagogique et connaissance du secteur associatif. Les candidat.e.s devront justifier des qualifications suivantes :

- Formation supérieure en finance, contrôle de gestion, gestion d'entreprise, entrepreneuriat ou économie sociale et solidaire ;
- Expérience avérée en structuration budgétaire et en modélisation économique d'activités génératrices de revenus (plans de rentabilité, business models, seuils de rentabilité) ;
- Maîtrise des outils de projection financière et de pilotage de la performance (tableaux de bord, indicateurs de suivi) ;
- Capacité démontrée à concevoir des outils de gestion simples, opérationnels et appropriables par des structures non lucratives ;
- Expérience confirmée en ingénierie de formation : conception de parcours d'apprentissage, élaboration de supports et dispositifs d'évaluation des acquis ;
- Expérience d'animation de formations auprès d'organisations de la société civile, selon une approche participative fondée sur des cas pratiques ;
- Solides capacités d'analyse et de rédaction, attestées par des rapports de mission produits antérieurement.

Une bonne connaissance du contexte associatif tunisien et de l'écosystème de l'économie sociale et solidaire constituera un atout déterminant. La maîtrise du français et de l'arabe (dialecte tunisien) est requise.

E. Modalités de la Mission

Durée : 6 jours ouvrables, répartis comme suit : 2 jours de conception des outils et du dispositif pédagogique, 2 journées d'animation de la formation auprès des OSC, 1 journée d'atelier de prise en main et 1 jour de rédaction des rapports.

Participants :

Formation : les trois OSC bénéficiaires du Parcours 2, représentées par leurs référent.e.s en charge de la mise en œuvre de l'AGR ;

Atelier de prise en main : l'équipe projet Samim ainsi que des membres du Lab'ess.

Langue : La formation sera dispensée en arabe (dialecte tunisien) et / ou en français. L'ensemble des outils, supports pédagogiques, tests et rapports devra être livré en français.

Lieu : Grand Tunis, dans le local du Lab'ess (5 Rue de Touraine, Belvédère 1002-Tunis).

III. Modalités de déploiement de la Mission

A. Livrables :

L'ensemble des livrables devra être remis en version numérique modifiable (formats Word et Excel) ainsi qu'en version PDF. Les outils seront accompagnés d'une notice d'utilisation succincte permettant leur appropriation autonome par les OSC comme par l'équipe projet.

Livrables	Délai de validation	Paieiment
Ingénierie pédagogique <ul style="list-style-type: none"> • Plan de formation détaillé • Parcours d'apprentissage • Supports de formation • Pré-test et post-test Outils de pilotage financier <ul style="list-style-type: none"> • Outil de plan de rentabilité • Outil de projections financières • Tableau de bord de suivi Rapports <ul style="list-style-type: none"> • Rapport de formation • Rapport d'analyse des pré-tests et post-tests • Rapport final assorti des recommandations 	7 jours après la remise des livrables	100 % après réalisation de la prestation, validation des livrables et réception de la facture

B. Eléments Constitutifs des dossiers de Candidatures

Les candidat.e.s devront soumettre :

- Leur CV détaillé mettant en avant leurs expériences similaires dans les champs couverts par la mission, avec les références professionnelles pour des missions similaires ;
- La proposition technique présente d'une manière claire et synthétique la compréhension de la mission et l'approche méthodologique proposée pour la formation ;
- Une offre financière détaillée (TTC en TND), libellée au nom du **Groupe SOS PULSE Tunisie – Projet Samim 2**.

C. Grille d'évaluation des dossiers de Candidatures :

Les dossiers de candidatures seront évalués sur la base de la grille suivante :

- 40% de la note d'évaluation portera sur le profil du candidat.
- 60% de la note d'évaluation portera sur la note méthodologique et l'offre financière.

Les dossiers de candidatures seront évalués sur la base de la grille suivante :

1. PROFIL DU CANDIDAT (40 points)	
Formation académique pertinente	2.5
Expérience en modélisation financière d'AGR	10
Expérience en développement d'outils de gestion et de pilotage	10
Expérience en ingénierie pédagogique	10
Expérience de formation et d'accompagnement des OSC	2.5
Expérience en évaluation des acquis	2.5
Connaissance du contexte associatif tunisien et de l'ESS	2.5
Sous-total Profil	40
2. PROPOSITION TECHNIQUE (50 points)	
Compréhension des objectifs et enjeux de la mission	5
Pertinence et cohérence de la méthodologie globale proposée	10
Qualité et caractère opérationnel des outils financiers proposés	10
Qualité du dispositif pédagogique proposé	5
Qualité des mécanismes d'évaluation proposés	5
Approche d'animation participative et adaptée aux 3 OSC	5
Pertinence de la méthodologie d'analyse des résultats et des recommandations	5
Planning, organisation de la mission et complétude des livrables proposés	5
Sous-total Technique	50
3. PROPOSITION FINANCIERE (10 points)	
NOTE FINANCIERE	10
TOTAL (100 points)	100

D. Modalités de soumission des dossiers

Les dossiers de candidatures doivent être envoyés par email à : emna.gaiess@labess.tn / aly.bouzouida@labess.tn

Les experts sont invités à préciser l'objet de leur mail comme suit : « Samim 2 – TDR pour la formation des OSC dans le pilotage financier de leurs AGR ».

Date de clôture : 16 octobre 2026.

Il est conseillé d'envoyer la candidature le plus tôt possible. Les candidat.e.s présélectionné.e.s seront contacté.e.s pour un entretien de sélection final.