



Financé par
l'Union européenne



Réalisation d'une étude benchmarking sur les pratiques de dialogue sectoriel

Termes de référence

1. Contexte du projet DEFIS : Dialogue, Expérimentations, Formations pour l'Inclusion Sociale

Le système de protection sociale en Tunisie, souvent loué pour sa générosité, est principalement composé de subventions sur les produits énergétiques et produits de première nécessité (appelées aussi compensations), et de transferts monétaires sociaux. Si les deux mécanismes se complètent, tout en présentant des limites importantes, les montants mobilisés pourraient avoir un effet redistributif beaucoup plus important.

En effet, les subventions (compensations), depuis longtemps privilégiées comme instrument de redistribution, sont coûteuses pour l'Etat (principalement parce qu'elles dépendent du prix des produits pétroliers) et régressives car elles profitent davantage aux ménages les plus aisés, qu'aux familles les plus fragiles (familles monoparentales, sans soutien familial, peu instruites ou comptant des personnes handicapées, âgées etc), aux femmes et aux filles vulnérables. Par ailleurs les programmes destinés aux familles nécessiteuses et vulnérables, comme le PNAFN et Amen Social, posent des problèmes de ciblage et de mesure de la pauvreté. Des erreurs d'exclusion (de personnes vulnérables) et d'inclusion (de personnes non-nécessiteuses) existent et sont graduellement circonscrites grâce à un nouvel outil de ciblage.

Face à ces défis, la Tunisie réforme son système pour plus d'inclusion sociale, en réduisant les subventions et en orientant davantage d'aides vers les plus démunis. La loi AMEN Social 2019-10 et le programme AMEN Social s'inscrivent dans cette évolution pour améliorer la distribution des aides, mieux cibler leurs bénéficiaires, promouvoir un accompagnement personnalisé et coordonner leur mise en œuvre. Ces efforts doivent donc être poursuivis et les méthodes d'accompagnement des publics nécessiteux consolidées pour mieux tenir compte des différentes vulnérabilités et de leur impact sur la lutte contre la pauvreté.

Les interventions financées par l'Union Européenne s'inscrivent au niveau mondial dans les Objectifs de Développement Durable. La protection sociale est au cœur de sa politique de coopération et de développement. Celle-ci s'appuie sur 5 piliers : les Personnes, la Planète, la Prospérité, la Paix et le Partenariat. L'Union européenne s'engage par ailleurs pour l'égalité entre les femmes et les hommes et l'émancipation des femmes à l'horizon 2030 au travers de la mise en œuvre d'un troisième plan d'actions (GAP III). Dans le cadre de sa coopération avec la Tunisie, ces engagements se traduisent par différents appuis en faveur du capital humain, comme notamment la mise en œuvre du Programme d'Appui à l'Inclusion Sociale (PAIS) qui a pour objectif global de « lutter contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale, afin de réduire les inégalités économiques, sociales et celles fondées sur le genre », programme auquel contribue le projet DEFIS.

2. Présentation du projet

2.1 Un consortium pour des expertises conjuguées

Le projet DEFIS est mis en œuvre par un consortium composé de trois organisations, Handicap International en tant que lead, la Fondation Agir Contre l'Exclusion – Tunisie (FACE) en qualité de co-demandeur et le Centre de Recherche sur les Études Sociales (CRES) comme associé.

Handicap International (HI) : présent en Tunisie depuis 1992, HI est une association 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 vulnérabilisées, elle agit et témoigne pour répondre à leurs besoins essentiels et améliorer leurs conditions de vie.

Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) : FACE a été créée en 2012 avec pour mission de favoriser l'engagement social et sociétal des entreprises afin de prévenir et de lutter contre toutes les formes d'exclusion, de discrimination et de pauvreté en mobilisant son réseau d'entreprises, les acteurs publics et la société civile.

Centre de Recherche sur les Etudes Sociales (CRES) : le CRES est un établissement public non administratif sous la tutelle du Ministère des Affaires Sociales, chargée de l'élaboration des études et l'évaluation des politiques publiques dans le domaine social. Le CRES est spécifiquement engagé à œuvrer pour l'instauration d'un système de protection sociale inclusif.

2.2 Objectifs du projet et principes d'intervention

Le projet DEFIS s'inscrit dans le cadre d'une démarche d'inclusion sociale définie comme « un processus qui permet aux personnes en danger de pauvreté et d'exclusion sociale de participer à la vie économique, sociale et culturelle, et de jouir d'un niveau de vie décent. Ces personnes doivent être impliquées dans les prises de décision qui affectent leur vie et bénéficier d'un meilleur accès à leurs droits fondamentaux » (Union Européenne).

Il s'articule autour de **deux objectifs** :

Effet 1. Améliorer l'accompagnement des personnes et des familles en situations de vulnérabilité, par une meilleure coordination des programmes d'aide et un plan d'aide personnalisé.

Il s'agira dans ce cadre :

- i) D'appuyer des OSC tunisiennes pour la mise en place et la capitalisation d'expérimentations locales, inclusives et intersectorielles, de prise en charge des familles et personnes en situation de vulnérabilité pour leur inclusion sociale et leur accès aux droits ce qui contribuera à l'évolution des méthodes et pratiques ;
- ii) De procéder à la réingénierie du travail social des 3 lignes de prise en charge des établissements et services du MAS pour réaliser des accompagnements personnalisés intersectoriels de ces bénéficiaires, en s'appuyant notamment sur les pratiques expérimentales déployées en coordination avec les OSC.

Effet 2. Porter au niveau stratégique les résultats des nouvelles approches du travail social et des expérimentations sur le terrain, lors du Dialogue de politique sectorielle.

Le dialogue de politique sectorielle d'inclusion sociale réalisé à l'échelle régionale et nationale avec une approche inclusive et multi acteurs a pour ambition d'associer l'Etat et ses services, les organismes en charge de la protection sociale, les acteurs économiques et sociaux, les professionnels de l'intervention sociale et la société civile (en particulier les associations et les familles qui prennent en charge les personnes à besoins spécifiques). Le dialogue sectoriel permettra de suivre l'état d'avancement de la politique sociale et d'influencer son opérationnalisation progressive sur la base des expériences du terrain et des réflexions et des débats ouverts.

3 principes clés sous-tendent l'action du projet DEFIS et seront reflétés au travers des approches opérationnelles choisies pour la mise en œuvre des deux effets susmentionnés :

L'approche intersectorielle consiste à mobiliser autour des personnes en situation de vulnérabilité un ensemble d'acteurs, traditionnellement publics et associatifs auxquels ajouter le secteur privé, intervenant dans différents domaines. Elle doit permettre de mieux répondre aux besoins différenciés des personnes vulnérables et d'être plus efficace dans le soutien apporté.

L'approche inclusive qui consiste à (i) placer au cœur du projet la personne en situation de vulnérabilité, en renforçant sa confiance en elle, son autonomie et sa capacité à agir seule ou avec d'autres, et (ii) accompagner les communautés, les services et les politiques dans une transformation visant à accueillir la diversité.

L'intersectionnalité qui permet de prendre en compte dans un contexte donné les différents facteurs de vulnérabilité qui se superposent et renforcent les inégalités. Ces facteurs peuvent être relatifs au genre, à l'âge, au handicap, au statut social, à la couleur de peau, à l'origine géographique etc.

La présente étude s'inscrit dans le cadre de l'effet 2 du projet. A ce titre, trois principes d'intervention complémentaires seront considérés :

- **Apprentissage par l'action** : l'acquisition de nouvelles connaissances est insuffisante à elle seule pour engager des changements de pratiques. Au-delà des formations développées il est nécessaire de laisser la place à la co-construction des savoirs, au travers de la pratique et du coaching et d'y associer des temps d'échanges réflexifs permettant un recul analytique. Au-delà de l'apprentissage intrinsèque au projet, celui-ci s'appuiera également sur les expériences réalisées par d'autres acteurs, y compris au niveau international.
- **Représentation, redevabilité, autonomie et indépendance de la société civile** : qui doit s'organiser et s'assurer que les OSC, actives dans les interventions intersectorielles qui seront soutenues et dans le cadre du Dialogue de politique sectorielle, portent de manière effective la voix des groupes dont elles défendent les droits, en rendant compte devant leurs pairs et devant la loi, et en ayant la garantie de leur liberté de parole et d'action, facteur essentiel de promotion des droits et condition pour une citoyenneté participative effective.
- **Inclusion des acteurs économiques et autres acteurs clés pertinents** dans les interventions intersectorielles soutenues, pour passer, conformément aux objectifs du programme AMEN Social, de l'assistance à l'inclusion sociale, par l'emploi ou l'activité indépendante, productifs et contributifs.

3. Objectif et résultats attendus de l'étude de benchmarking

La présente étude s'inscrit dans le cadre de l'effet 2 du projet DEFIS. Cette étude devra permettre, au travers de la documentation d'expériences significatives de dialogue sectoriel dans le domaine de l'inclusion sociale ou de la protection sociale social, d'alimenter la définition de la stratégie proposée dans le cadre du projet DEFIS.

A partir des enseignements retirés de l'analyse d'expériences significatives nationales et internationales et au regard du contexte tunisien et des particularités de sa politique sociale, les résultats de l'étude devront permettre :

- De définir les conditions et les facteurs déterminants pour la mise en place d'un dialogue au niveau régional et national correspondant a minima aux niveaux 5 (implication) et 6 (partenariat) de l'échelle d'Arnstein ;

Niveaux	Qualification	Définition
Niveau 1	Manipulation	Ces niveaux supposent un public passif à qui on fournit des informations pouvant être partiales et partielles
Niveau 2	Education	
Niveau 3	Information	Le public est informé sur ce qui va se produire, sur ce qui est entrain de se produire et sur ce qui s'est déjà produit
Niveau 4	Consultation	Le public a la parole mais n'a aucun pouvoir dans la prise en compte de leur point de vue
Niveau 5	Implication	Les opinions du public ont quelques influences mais ce sont encore les détenteurs du pouvoir qui prennent les décisions
Niveau 6	Partenariat	Le public peut commencer à négocier avec les décideurs, incluant un accord sur les rôles, les responsabilités et les niveaux de contrôle
Niveau 7	Délégation de pouvoirs	Délégation partielle des pouvoirs
Niveau 8	Contrôle des citoyens	Délégation totale dans la prise de décision et de l'action

- De déterminer le cadre de gouvernance du dialogue en s'appuyant sur et en valorisant, si possible, des organes existants. Ceci inclut l'ancrage institutionnel du dialogue, les instances de gestion et leur rôle, les espaces de dialogue etc ;
- De pré-identifier les acteurs clés à mobiliser et les compétences requises pour une participation active au processus de dialogue futur. La place respective des citoyens, des professionnels y compris des syndicats, des OSC, du secteur privé et des acteurs publics (services et décideurs) devra être clarifiée ;
- De formuler des recommandations sur les modalités de préparation, d'animation et de suivi du dialogue contribuant à son efficacité et son impact ;
- De formuler des recommandations en vue d'assurer le caractère inclusif du dialogue avec une double attention portée aux publics vulnérables et à la représentativité des territoires.

4. Méthodologie requise

La réalisation de l'étude sera suivie par un comité technique composé de la Coordinatrice du Consortium, de la Spécialiste Inclusion Sociale du projet DEFIS, des chefs de projet DEFIS de Handicap Internationale et de FACE, d'un représentant du CRES. Le Coordinateur de Consortium DEFIS agira en tant que représentant du comité technique.

Le **benchmarking** est une notion issue du monde du marketing. Il consiste pour une entreprise à mettre en place de nouvelles méthodes qui s'inspirent de celles des entreprises les plus performantes au niveau mondial. Il s'agit donc de se comparer aux « leaders » qui se positionnent sur le marché, de s'inspirer de leurs idées, de leurs pratiques, de leurs fonctionnements et de leurs expériences afin d'améliorer ceux en interne. C'est un processus continu de recherche, d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleures pratiques pour améliorer la performance des processus dans une organisation (wikipédia). La notion de benchmarking a ensuite été étendue à de nouveaux secteurs dans le cadre d'une démarche de recherche et de mise en œuvre des meilleures pratiques au meilleur coût. Dans le secteur de la santé, la littérature rapporte ainsi que le benchmarking a été utilisé

pour l'analyse des processus et des facteurs de succès ayant permis une performance supérieure ainsi que la recherche des meilleures pratiques en vue de répondre aux attentes des patients¹.

S'inspirant de cette évolution, l'étude consistera donc à analyser des expériences de dialogue sectoriel réussies, mises en œuvre dans le secteur de la protection sociale ou de l'inclusion sociale, ayant eu un impact sur la définition, la mise en œuvre et/ou le suivi de politiques publiques nationales et/ou territoriales, afin d'en retirer des leçons et des recommandations pour enrichir le dispositif de dialogue sectoriel existant en Tunisie et le compléter afin d'en renforcer la pertinence et améliorer son impact au bénéfice de la mise en œuvre de la stratégie d'inclusion sociale.

Plusieurs expériences et/ou pays d'intérêt dans le cadre du dialogue sectoriel sont proposés par le consortium :

- Dialogue sectorielle santé - Tunisie
- Conseils régionaux de développement - Tunisie
- Conférence citoyenne - France
- Projet Involve – UE <https://involve-democracy.eu/>

Cette liste n'est pas exhaustive. Le consultant devra réaliser une revue des données secondaires afin de proposer des critères pertinents pour la sélection des expériences à documenter et proposer une liste définitive. Cette liste sera validée par le Comité Technique de l'étude.

Au moins 6 expériences de dialogue sectoriel dans le domaine social ou dans un domaine connexe devront être analysées. Ces expériences pourront concerner la Tunisie ou tout autre pays à l'international avec une préférence pour les expériences menées dans la région MENA ou en Europe afin de faciliter des échanges éventuels futurs entre les acteurs de ces expériences et les partenaires du projet.

Dans le cadre de son analyse, le consultant devra porter une attention particulière aux éléments suivants :

- Processus de création et d'implémentation du dispositif de dialogue
- Structuration et gouvernance
- Acteurs participants et rôle de chacun, stratégie et modalités de mobilisation des différentes parties prenantes
- Objectifs du dialogue (diagnostic, définition d'une stratégie ou d'un cadre de politique nationale, définition et mise en œuvre plans de développement local etc)
- Modalités de dialogue
- Choix des thématiques abordées
- Forme des productions
- Prise en compte des publics vulnérables et des usagers y compris modalités de mobilisation et de contribution
- Impact du dialogue
- Difficultés et obstacles, éléments facilitateurs
- Modalités de pérennisation des instances de dialogue

Les points d'analyse ci-dessus ne sont pas exhaustifs. Il appartient au consultant de les compléter et/ou questionner dans le cadre de son offre technique.

La collecte d'information devra se faire via la revue de données secondaires ainsi qu'au travers d'échanges avec des acteurs impliqués dans le cadre des expériences de dialogue sectoriel documentées. Dans la mesure du possible, le consultant s'efforcera d'impliquer dans le cadre de ces entretiens diverses catégories d'acteurs participants.

¹ <https://www.cairn.info/revue-pratiques-et-organisation-des-soins-2011-1-page-35.htm>

Les données collectées seront analysées afin de produire des recommandations en vue de l'opérationnalisation de la démarche. Ces recommandations devront notamment inclure des éléments concernant la structuration du dialogue et ses différentes étapes préparation/déroulé/suivi.

Les recommandations feront l'objet de deux présentations. La première sera faite à l'équipe projet tandis que la seconde sera réalisée au bénéfice des partenaires institutionnels du projet avec participation éventuelle des autres membres du Comité Technique de Suivi du projet DEFIS dont la composition définitive reste à fixer et incluant les autres partenaires techniques du Gouvernement Tunisien impliqués dans la mise en œuvre du programme AMEN Social dont la Banque Mondiale, l'UNICEF, l'agence ENABEL etc.

5. Livrables attendus et calendrier indicatif

L'ensemble des livrables seront présentés en version électronique. Ils seront partagés après validation avec l'ensemble des membres du consortium et diffusés auprès du Ministère des Affaires Sociales et de la Délégation de l'Union Européenne en Tunisie. Un rapport de démarrage précisant les critères de sélection des expériences de dialogue sectoriel et proposant sur cette base la liste définitive des expériences à documenter. La liste définitive devra être validée par le comité technique et/ou son représentant avant la poursuite de l'étude.

- Des fiches expérience présentant pour chacune sous une forme résumée les caractéristiques et enseignements particuliers des expériences documentées.
- Un support de restitution présentant les premiers résultats, conclusions et recommandations, pour présentation aux membres du comité technique de l'étude.
- Un rapport provisoire de 20 à 30 pages présentant le résultat du benchmarking et formulant des recommandations pour la méthodologie de dialogue sectorielle du projet DEFIS au niveau régional et national.
- Un support de restitution finalisé en format power point ou équivalent pour une présentation aux partenaires institutionnels du projet.
- Et un rapport final validé.

L'ensemble des livrables fera l'objet d'une revue par le comité technique de l'étude et/ou son représentant.

Le rapport de démarrage devra être soumis au plus tard 15 jours après le démarrage de l'étude. Les livrables finaux devront être validés au plus tard 4 semaines après validation du rapport de démarrage.

6. Moyens pour la réalisation de l'étude

6.1 Expertise recherchée du ou des consultant-es

L'évaluation pourra être réalisée par un expert ou un groupe d'experts présentant des expériences complémentaires :

- Personne physique ou morale (bureau d'étude ou consultant/e indépendant/e)
- Diplôme minimum : Master dans le domaine des sciences sociales et/ou du développement local et/ou des politiques publiques
- Profil senior, avec expérience dans le domaine de l'appui à la mise en œuvre et/ou de l'évaluation des politiques publiques dans le domaine social en Europe et/ou dans des pays de la région MENA ou Asie
- Capacité démontrée d'analyse, de synthèse et de rédaction (fournir une liste de publications)
- Très bonne maîtrise du français exigée, connaissance de l'arabe tunisien est un plus

7. Proposition financière, Modalité de paiement, Remboursement des frais et pénalités de retard

7.1 Proposition financière

Le consultant devra proposer une offre financière incluant :

- Le coût de chacun des experts mobilisés incluant le coût homme/jour et le nombre de jours de mobilisation pour chacun ainsi que la durée de mobilisation à chaque étape de travail
- Les coûts annexes incluant les dépenses d'hébergement, de déplacement local et international, frais de visa ou de traduction si nécessaire
- Les frais de communication ou de reproduction de documents si nécessaire

Les prix proposés doivent être fermes et définitifs pour toute la période de validité de l'offre (trois mois à partir de la date de soumission) et ne peuvent être en aucun cas surenchéris de taxes, charges ou autre. Les prix agréés constituent une obligation contractuelle. Les prix doivent être en HT. Le paiement des impôts sur revenu ou sur la TVA se fera conformément à la législation en vigueur du pays d'origine de la société.

Toute assurance que le prestataire estime nécessaire à la réalisation de ses tâches relève du seul ressort du consultant et ne peut être budgétée directement au titre de l'intervention. Chaque expert international devra fournir la preuve d'une assurance rapatriement si l'expertise requiert des déplacements en dehors de son pays de résidence. Celle-ci ne pourra être affectée au budget de l'étude.

7.2 Modalité de paiement

Les modalités de paiement seront discutées à l'élaboration et signature du contrat avec le prestataire retenu et selon un planning de livrables.

Une avance pourra être accordée à la signature du contrat.

La dernière tranche du paiement est conditionnée à la validation de la qualité du rapport final et non à l'envoi de ce dernier.

Le paiement s'effectuera par virement ou chèque bancaire dans les trente (30) jours après la réception de tous les documents requis et l'acceptation des livrables par HI

7.3 Remboursement de frais

L'offre financière proposé par le prestataire couvre l'ensemble des frais liés à l'exécution de la prestation.

Aucun remboursement de frais annexes ne sera effectué, l'intégralité des coûts afférents à la réalisation de la mission étant incluse dans la rémunération visée à l'article précédent.

7.4 Pénalité de retard

Le prestataire retenu s'engage formellement sur la durée de sa mission telle que proposée lors de la soumission de l'offre et convenue à la signature du contrat.

Un dépassement des délais convenus lors de la signature des contrats est considéré fautif s'il n'est pas justifié par la force majeure ou par des facteurs externes non maîtrisables par le prestataire.

Si le dépassement est imputable à des facteurs externes au prestataire, ce dernier devra fournir par écrit une demande de révision du calendrier en mentionnant les causes du retard justifiant sa demande. Cette demande devra être validée par le chef de projet qui devra en outre approuver le nouveau calendrier proposé.

En cas de dépassement fautif, des pénalités de retard seront appliquées au prestataire. Le montant de cette indemnité est établi à 1% par jour calendaire de retard, à concurrence de 15% de la somme totale de facturation. Au-delà de 15 jours de retards, HI se réserve le droit de résilier le contrat de plein droit, sans mise en demeure préalable.

8. Sous-traitance

Le prestataire retenu s'interdit de sous-traiter une ou plusieurs de ses obligations, partiellement ou en totalité sans accord préalable, exprès et écrit de HI.

9. Soumission des offres

9.1 Composition des offres

L'offre sera composée de 3 dossiers de soumission :

Un dossier technique incluant :

- a) **Une proposition méthodologique** pour mener cette mission avec a minima la compréhension des enjeux des termes de référence et leur mise en perspective au regard du contexte tunisien; la présentation du cadre méthodologique y compris conception de l'étude, critères de sélection des expériences à documenter et première liste indicative (celle-ci pourra être complétée en cours de mise en œuvre), modalités de collecte et de présentation de l'information.
- b) Ce document sera complété par la **présentation du ou des experts impliqués**, avec pour chacun :
 - Un curriculum vitae (formation, expériences professionnelles, listes de publications clés)
 - Au minimum deux références de consultances précédentes pour des missions dans le secteur social. Le partage d'échantillon de précédents travaux est apprécié.
- c) Un **calendrier de travail** détaillant les étapes de la mission de consultance.

Un dossier financier constitué d'une offre financière en HT en Euros ou en TND selon les spécificités précisées au point 7.2.

Un dossier administratif composé comme suit :

- Une photocopie de la pièce d'identité ou passeport pour chacun des experts impliqués
- La preuve de la légalité de son activité sur la base du cadre légal de son pays d'enregistrement

9.2 Soumission des offres

Les documents relatifs à l'appel d'offres et toute correspondance échangée entre le soumissionnaire et HI doivent être écrits en français.

Le dossier doit être envoyé par mail à l'adresse suivante appel-offres@tunisie.hi.org ou déposé dans une enveloppe scellée au siège de HI en Tunisie sis au 10 rue du Brésil 1002 Tunis Tunisie, au plus tard le 10.03.2024, avec la mention « Réalisation d'une étude benchmarking sur les pratiques de dialogue sectoriel » en objet d'e-mail ou sur l'enveloppe.

9.3 Evaluation des offres

Les propositions techniques seront analysées sur la base des critères suivants :

Expertise du soumissionnaire	40%
Qualité de la méthodologie proposée	40%
Calendrier de mise en œuvre	20%

La proposition doit être en adéquation avec les normes professionnelles et les critères internationaux et sera validée par le commanditaire avant d'être appliquée par l'évaluateur. La ou les propositions présentant un score technique supérieur au niveau minimum requis pourront faire l'objet d'échanges entre le commanditaire et le soumissionnaire en vue d'améliorer la qualité de la méthodologie proposée. Ces échanges pourront se dérouler avant la décision finale d'attribution.

Seules les propositions financières correspondant aux propositions techniques recevant une note supérieure à 60% des points, seront évaluées. Les critères d'évaluation financière prendront en compte la pertinence des coûts proposés, le montant homme/jour au regard des prix du marché et le nombre de jours budgétés au regard de l'effort requis.

La sélection sera opérée dans un délai de 3 semaines suivant réception des offres. Les soumissionnaires seront informés des résultats de la sélection par voie électronique.

10. CONDITIONS PARTICULIERES

Il est important de noter que cet appel d'offre n'implique aucune commission et que Handicap International n'a aucune obligation de fournir une explication sur son choix final.

Handicap International est engagée pour la protection des droits et s'oppose à toutes les formes d'exploitation, d'abus ou de corruption. Le(s) prestataire(s) sélectionnée(s) s'engage(nt) à signer et respecter les politiques de protection de Handicap International.