

Projet TANMIA BALADIA

# Termes de Référence

*Formation – action au management et à l’amélioration de la qualité des services municipaux*

# Recrutement d’un expert-formateur national senior

**Avril 2024**



Table des matières

1. [Contexte de la mission 3](#_bookmark0)
   1. [Présentation synthétique du projet « Tanmia Baladia »: 3](#_bookmark1)
   2. [Le cycle FNCT « Cadre dirigeants – Management et territoires » 4](#_bookmark2)
2. [Le module de formation « Management et amélioration de la qualité des services municipaux](#_bookmark3)

[» 4](#_bookmark3)

* 1. [Objectifs du module et participants 4](#_bookmark4)
  2. [Approche et méthodologie 5](#_bookmark5)
  3. [Objectifs et contenus indicatifs des séquences du module 6](#_bookmark6)
  4. [Schématisation et calendrier de la démarche d’ensemble du module 7](#_bookmark7)

1. [La mission : Activités, outputs attendus, calendrier et investissement / jours 9](#_bookmark8)
   1. [Activités, outputs et calendrier 9](#_bookmark9)
   2. [Budget / jours de travail de l’expert 11](#_bookmark10)
2. [Prise en charge des couts de la mission 11](#_bookmark11)
3. [Profil de l’expert recherché 12](#_bookmark12)
4. [Modalités et calendrier de candidature 12](#_bookmark13)
5. [Paiement des honoraires 12](#_bookmark14)

# Contexte de la mission :

# Présentation synthétique du projet « Tanmia Baladia »:

Lancé au mois d’Octobre 2022 pour une durée de 36 mois, doté d’un montant de 3,1 millions d’Euros (Dont 1,5 dédié au financement de services municipaux innovants), Le projet d’appui au développement municipal (« Tanmia Baladia ») est financé par l’agence Française de développement (AFD) et mis en œuvre par Expertise France (EF).

L’objectif stratégique du projet « Tanmia Baladia » est de contribuer à améliorer le cadre de vie des citoyens tunisiens à l’aide de services locaux de qualité et une gestion plus maîtrisée des ressources financières communales tunisiennes, en intervenant à la fois :

* auprès de la FNCT et/ou des structures publiques de l’appui aux collectivités locales (CFAD, CPSCL, ENA, ENF, etc), pour développer et renforcer leurs offres de services ;
* et (ii) directement auprès de communes pilotes pour financer la mise en route de services publics locaux et animer des démarches d’assistance technique, notamment (mais pas seulement) dans les domaines de l’amélioration des pratiques de gestion des finances locales. Les résultats et enseignements de ces démarches de terrain contribueront à nourrir les offres de services soutenues par le projet.

Le projet est structuré autour de deux composantes :

## Le renforcement des services d’appui aux communes dans les domaines de la gestion des finances locales (GFL), via :

* + Un dispositif d’appui-conseil auprès de 12 communes pilotes, portant sur l’optimisation des recettes fiscales et non fiscales et la rationalisation des dépenses ;
  + L’animation de démarches de structuration et développement des offres de services de la FNCT et des structures publiques d’appui aux collectivités locales en matière de gestion des finances locales.

## Le renforcement des services d’appui aux collectivités locales dans les domaines de la gestion du développement et des services locaux et l’amélioration de l’accès aux financements de l’action communale, à travers :

* + (2.1) L’accompagnement et le financement de 12 projets innovants de services publics locaux, portés par 12 communes pilotes et prenant notamment en compte une perspective de genre ;
  + (2.2) L’animation de démarches de structuration et développement des offres de services de la FNCT et des structures publiques d'appui aux collectivités locales en matière de planification et gestion du développement local et des services publics municipaux.

Le projet est géré au quotidien par une équipe d’experts principaux dirigée par un chef de projet international et de deux responsables de composantes (Finances locales et développement local). Le responsable de la composante « Développement local » assure également la fonction de coordinateur national du projet ; celui en charge de la composante « finances locales » assure la gestion opérationnelle du FASMI. L’équipe est soutenue par deux experts nationaux aux « missions perlées » dans les domaines des finances locales et du développement local et par une expertise court terme nationale et internationale.

# Le cycle FNCT « Cadre dirigeants – Management et territoires »

La Fédération Nationale des Communes Tunisiennes (FNCT), au travers de ses services aux communes membres (Formation ; assistance technique de proximité ; échange et capitalisation d’expériences, etc) joue un rôle important dans l'amélioration en continue des pratiques de gestion communale. Dans le contexte actuel, marqué par une demande citoyenne de services municipaux de qualité, il est impératif d'accompagner les responsables des communes, en particulier les secrétaires généraux, dans le renforcement de leurs capacités de management de l’action communale. Pour répondre à cela, la FNCT a développé le cycle de formation « Cadre dirigeants – Management et territoires » auprès des Secrétaires Généraux des communes tunisiennes. Le cycle est structuré en trois modules consécutifs autour des thématiques suivantes : « Développement et marketing territorial » ; « conduite du changement » et « management des services municipaux ». Son objectif est de « doter les responsables de l’administration communale des compétences et des outils pour concevoir et piloter la mise en œuvre de projets de territoire et services municipaux et de conduire les changements institutionnels nécessaires au sein de l’administration municipale ».

Les deux premiers modules de formation ont été animées respectivement en Novembre 2023 et Février 2024. Les TdR faisant l’objet de ce document concernent le troisième et dernier module du cycle qui a pour ambition de doter les Secrétaires Généraux membres du réseau FNCT des SG des compétences et méthodes nécessaires pour diagnostiquer et améliorer le management et la qualité des services municipaux délivrés par leur administration aux habitants-usagers.

# Le module de formation « Management et amélioration de la qualité des services municipaux »

# Objectifs du module et participants

Les objectifs spécifiques du module à concevoir et animer sont les suivants :

* Renforcer les compétences des secrétaires généraux du réseau FNCT des SG en matière de management des services municipaux, avec un accent particulier sur les approches et pratiques visant l'amélioration de la qualité ;
* Favoriser le partage d'expériences et de bonnes pratiques en matière de gestion de la qualité des services municipaux entre cadres territoriaux tunisien en premier lieu et avec leurs homologues en France dans un second temps ;
* Contribuer à l'élaboration d'un guide pratique destiné aux responsables des communes tunisiennes, capitalisant sur les apprentissages et les expériences acquises au cours du cycle, pour soutenir une gestion municipale orientée vers la qualité des services rendus.

Les participants au module de formation sont les membres du réseau des Secrétaires Généraux de la FNCT (24)

# Approche et méthodologie

Trois modalités complémentaires structurent le module :

* **Deux temps consécutifs de formation-action** structurés par des apports méthodologiques, des échanges d’expériences et des études de cas selon des modalités en plénière et en travaux de groupes ;
* **Un temps d’immersion des participants** auprès de communes « pilotes » afin de mettre en application des acquis de la formation ;
* **Enfin, des visites d’études** pour apprendre d’autres contextes et élargir le champ des approches et méthodes.

## La formation-action

Le module se divise en deux sessions, chacune ciblant des compétences et des connaissances spécifiques : « Diagnostic et leviers de performance des services municipaux » (3 jours) et

« Management de la qualité des services municipaux au quotidien » (3 jours).

Chaque session inclura des apports méthodologiques, des ateliers pratiques et des études de cas pour permettre aux participants de discuter et « mettre en pratique » les acquis. Les sessions de formation faciliteront la mise en place d’un cadre d’apprentissage collaboratif encourageant le partage d'expériences entre les participants, facilitant ainsi l'échange de bonnes pratiques et de leçons apprises entre les participants et avec le formateur international, Directeur Général des Services d’une Commune française.

## L’immersion dans 5 communes pilotes

A l’issue de chacune des deux sessions de formation, les participants bénéficieront d’une période d’immersion de deux à trois journées consécutives dans 5 communes pilotes pour mettre en pratiques

« en situation réelle », les compétences acquises.

* **Le premier temps d’immersion** après le premier module sera centré sur la formulation d’un diagnostic de performance d’un service communal et la recherche de leviers d’amélioration intégrés dans un plan d’actions dédié développé avec les équipes d’encadrement de chacune des communes pilotes ;
* **Le deuxième temps d’immersion** après le deuxième module devra permettre de définir, en collaboration avec les équipes d’encadrement des communes pilotes un dispositif d’amélioration continue de la qualité du service sélectionné pour analyse.

Les Secrétaires Généraux participants au module bénéficieront de l’appui, sur le terrain, d’un pool d’accompagnateurs FNCT en développement local et management des services municipaux.

## Visites d'Étude

Une à deux visites d’étude en France seront organisées durant le module de formation afin d’exposer les participants aux démarches concrètes déployées dans d’autres collectivités locales pour améliorer la qualité des services délivrés aux habitants.

Ces visites offriront une perspective enrichissante et ouvriront de nouvelles voies de réflexion et d'innovation.

Les visites constitueront une opportunité pour les secrétaires généraux de s'inspirer des pratiques et approches innovantes de management de services publics locaux. Elles encourageront également l'établissement de liens et de collaborations ultérieures entre cadres territoriaux des deux pays.

# Objectifs et contenus indicatifs des séquences du module

Session n°1 : Diagnostic et leviers de performance des services municipaux (3 jours)

Objectifs :

* Comprendre les enjeux de la performance des services municipaux
* Maîtriser les outils de diagnostic de performance des services municipaux
* Identifier les leviers d'amélioration de la performance des services municipaux : conception et design, réingénierie des processus de délivrance, choix du modèle de gestion et optimisation des coûts ; accueil et information des usagers ; management des équipes et leadership, tc
* Développer des plans d’amélioration de performance des services

Propositions de séquences

* Introduction au management de l’action communale ;
* Planification et gestion stratégique des services municipaux ;
* La performance des services municipaux et les indicateurs de mesure ;
* Démarches et outils du diagnostic de performance des services municipaux
* Les leviers d’amélioration de performance des services municipaux :
  + Conception des services municipaux
    - Différences entre les besoins et les attentes des habitants
    - L’approche « Design Thinking » pour la conception des services
    - Démarches de mobilisation citoyenne et consultation publique
  + Les modèles de gestion des services municipaux, leurs avantages et inconvénients
  + Optimisation des processus de délivrance et les démarches « Lean Management »,

« Kaizen », etc

* + L’accueil et l’information des usagers
  + Leadership Transformationnel et Changement Organisationnel
    - Exploration du concept de leadership transformationnel et son importance dans la conduite du changement.
    - Stratégies de leadership et de motivation des équipes municipales
    - Gestion des compétences et développement professionnel continu
    - Résolution de conflits et communication efficace au sein des services municipaux
* Stratégies d’adaptation des services municipaux aux enjeux détectés

Module 2 : Management de la qualité des services municipaux au quotidien (3 jours) Objectifs :

* Comprendre les démarches et outils de l'amélioration continue des services municipaux et des approches de certification ;
* Identifier les changements internes à mettre en place et mobiliser les équipes autour de l’amélioration continue de la qualité des services délivrés.

Contenu :

* La qualité des services : c’est quoi et pourquoi faire ?
* Les référentiels internationaux de qualité dans le secteur public dans le champ des services (ISO) ;
* La gestion des changements institutionnels pour améliorer la qualité des services ;
* L’amélioration en continue de la qualité des services délivrés ;
* Cas pratiques et mise en situation autour de démarches d’amélioration de la qualité des services rendus.

# Schématisation et calendrier de la démarche d’ensemble du module

**Immersion et mise en application dans 5 communes pilotes**

*(Juin - Aout 2024)*

Diagnostic de performance d'un service public et recherche de leviers d'amélioration

**Module 1**

*(14 au 17 Mai 2024)*

Diagnostic et leviers de performance des services municipaux

**Immersion et mise en application**

**dans 5 communes pilotes**

*(Septembre - Novembre 2024)*

Définition du dispositif d’amélioration continue de la qualité du service

**Module 2**

*(Septembre 2024)*

Management de la qualité des

services municipaux au quotidien

**Visites d’étude**

*(Octobre - Decembre 2024)*

Services municipaux innovants

Leadership et management de l'innovation et de la qualité des services

**Compilation des acquis et livrables et développement du guide**

*(Décembre 2024)*

*« Management et amélioration de la qualité des services municipaux: Démarches, outils et études de cas"*

**Processus global de mise en œuvre du module de formation**

Mise en pratique terrain

dans 5 communes pilotes

(Juin - Aout 2024)

* Session en présentielle

de 3 jours et demi

* Assuré par deux experts formateurs (un expert national et un expert international
* 5 groupes de participants pour se

pencher sur projets de diagnostic et identification de leviers de performances dans 5 communes pilotes issues des communes participantes.

* les groupes sont accompagnés par les experts ofrmateurs (en présentiel par l"'expert national / à distance par l'expert international)
* Session en présentielle de 3 jours et

demi

* la demi journée sera dédiée à la capitalisation autour des mise en pratique sur terrain par les groupes dans les communes pilotes.
* Assuré par deux experts formateurs (un expert national et un expert international)

Mise en pratique terrain du

module 2 dans 5 communes pilotes (Septembre - Novembre 2024)

* les mêmes 5 groupes de participants

vont continuer sur leurs communes pilotes pour se pencher sur des projets de mise en place de méthodes d'amélioration continue de la qualité des services.

* les groupes sont accompagnés par les experts ofrmateurs (en présentiel par l"'expert national / à distance par l'expert international)
* Capitalisation travaux

terrain module 2

* Exposition expériences en matière d'identification et amélioration de la gestion de la qualité des services municipaux

Module 1 (14 - 17 Mai 2024) Module 2 (Septembre 2024)

Visite d'étude (Octobre-

Decembre 2024)

# La mission : Activités, outputs attendus, calendrier et investissement / jours

# Activités, outputs et calendrier

Les activités attendues de l’expert sont les suivantes :

## 1ère étape du module de formation

* Le développement de la première séquence de formation sur « le diagnostic de performance d’un service public et les leviers d’amélioration » et des supports d’animation

*Il s’agira de concevoir ces trois journées et demi consécutives d’animation et de développer les supports d’animation correspondants. Ce travail se fera en binôme avec l’expert-formateur international recruté également par le projet.*

* La coanimation, en binôme avec l’expert formateur international, de la première séquence de formation sur « le diagnostic de performance d’un service public et les leviers d’amélioration »

*Planifié pour la période 14-17 mai 2024, cette séquence de formation sera coanimée par les deux formateurs-experts.*

* L’accompagnement de la première étape d’immersion dans les 5 communes pilotes avec pour objectifs de formuler un diagnostic de performance d’un service municipal et d’en tirer les éléments d’un plan d’amélioration

*Il est attendu de l’expert-formateur national d’assurer un accompagnement à distance et sur le terrain des Secrétaires Généraux déployés dans les communes pilotes pour l’élaboration des diagnostics de performance des services publics retenus et la recherche de leviers concrets d’amélioration.*

## 2ème étape du module de formation

* Le développement de la deuxième séquence de formation sur « le management de la qualité des services municipaux au quotidien » et des supports d’animation

*Il s’agira de concevoir ces trois journées et demi consécutives d’animation et de développer les supports d’animation correspondants. Ce travail se fera également en binôme avec l’expert-formateur international recruté également par le projet.*

* La coanimation, en binôme avec l’expert formateur international, de la deuxième séquence de formation sur « le management de la qualité des services municipaux au quotidien »

*Planifié pour Septembre 2024 (Dates à déterminer), cette séquence de formation sera également coanimée par les deux formateurs-experts.*

* L’accompagnement de la deuxième étape d’immersion dans les 5 communes pilotes avec pour objectif d’aider à mettre en place un dispositif permanent de management de la qualité des services diagnostiqués (lors du premier temps d’immersion)

*Il est attendu de l’expert-formateur national d’assurer un accompagnement à distance et sur le terrain des Secrétaires Généraux déployés dans les communes pilotes*

## Visite d’étude en France

L’expert formateur national senior mobilisé participera à l’une des visites d’étude en France avec les participants à la formation.

**Rédaction du guide / référentiel relatifs au « *Management et amélioration de la qualité des services municipaux : Démarches, outils et études de cas »***

L’expert national senior mobilisé est amené (en collaboration avec l’expert international) à capitaliser les acquis et les connaissances partagées dans les modules de formations et les immersions terrain dans les 5 communes pilotes pour développer un guide technique pratique *« Management et amélioration de la qualité des services municipaux : Démarches, outils et études de cas »* à destination de l’ensemble des communes membres.

Le lancement du guide fera l’objet d’un atelier spécifique auquel participera l’expert.

Le tableau ci-dessous résume les activités, outputs/livrables attendus et le calendrier de réalisation

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Activités** | **Outputs / livrables** | **Calendrier** |
| Le développement de la première séquence de formation sur « le diagnostic de performance d’un service public et les leviers d’amélioration » et des  supports d’animation | * Itinéraire pédagogique * Supports d’animation et grilles des travaux de groupes | Avril – Mai 2024 |
| La coanimation, en binôme avec l’expert formateur international, de la première séquence de formation sur « le diagnostic de performance  d’un service public et les leviers d’amélioration » | - L’animation de la séquence de formation | 14 au 17  Mai 2024 |
| L’accompagnement de la première étape  d’immersion dans les 5 communes pilotes avec pour objectifs de formuler un diagnostic de  performance d’un service municipal et d’en tirer les éléments d’un plan d’amélioration | * Note de cadrage de la première séquence d’immersion * Compte rendus synthétiques des missions d’assistance sur le terrain | Juin - Aout 2024 |
| Le développement de la deuxième séquence de formation sur « le management de la qualité des services municipaux au quotidien » et des supports  d’animation | * Itinéraire pédagogique * Supports d’animation et grilles des travaux de groupes | Juin - Juillet 2024 |
| La coanimation, en binôme avec l’expert formateur international, de la deuxième séquence de formation sur « le management de la qualité  des services municipaux au quotidien » | - L’animation de la séquence de formation | Septembre 2024 |
| L’accompagnement de la deuxième étape  d’immersion dans les 5 communes pilotes avec pour objectif d’aider à mettre en place un dispositif permanent de management de la qualité  des services diagnostiqués | * Note de cadrage de la deuxième séquence d’immersion * Compte rendus synthétiques des missions d’assistance sur le terrain | Septembre - Novembre 2024 |
| Visites d’étude en France | - Rapport de visite d’étude | Octobre - Décembre  2024 |
| Rédaction du guide *« Management et amélioration de la qualité des services municipaux : Démarches,*  *outils et études de cas »* | * Version provisoire du guide * Version finale du guide | Décembre 2024 –  Janvier 2025 |

# Budget / jours de travail de l’expert

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Activités** | **Outputs / livrables** | **Budget H/J** |
| Le développement de la première séquence de formation sur « le diagnostic de performance d’un service public et les leviers d’amélioration » et des  supports d’animation | * Itinéraire pédagogique * Supports d’animation et grilles des travaux de groupes | 3 |
| La coanimation, en binôme avec l’expert formateur international, de la première séquence de formation sur « le diagnostic de performance  d’un service public et les leviers d’amélioration » | - L’animation de la séquence de formation | 4 |
| L’accompagnement de la première étape  d’immersion dans les 5 communes pilotes avec pour objectifs de formuler un diagnostic de  performance d’un service municipal et d’en tirer les éléments d’un plan d’amélioration | * Note de cadrage de la première séquence d’immersion * Compte rendus synthétiques des missions d’assistance sur le terrain | 10 |
| Le développement de la deuxième séquence de formation sur « le management de la qualité des services municipaux au quotidien » et des supports  d’animation | * Itinéraire pédagogique * Supports d’animation et grilles des travaux de groupes | 3 |
| La coanimation, en binôme avec l’expert formateur international, de la deuxième séquence de formation sur « le management de la qualité  des services municipaux au quotidien » | - L’animation de la séquence de formation | 4 |
| L’accompagnement de la deuxième étape  d’immersion dans les 5 communes pilotes avec pour objectif d’aider à mettre en place un dispositif permanent de management de la qualité  des services diagnostiqués | * Note de cadrage de la deuxième séquence d’immersion * Compte rendus synthétiques des missions d’assistance sur le terrain | 10 |
| Visites d’étude en France | - Rapport de visite d’étude | 3 |
| Rédaction du guide *« Management et amélioration de la qualité des services municipaux : Démarches,*  *outils et études de cas »* | * Version provisoire du guide * Version finale du guide | 8 |
| **TOTAL jours de travail** | | **45** |

# Prise en charge des couts de la mission

Expertise France prend en charge l’ensemble des couts administratifs et logistiques de la formation et des déplacements des experts. En cas de déplacement hors du grand Tunis, les experts recevront une indemnité par nuitée permettant de couvrir les frais éventuels d’hébergement et de restauration. Les frais de déplacement hors du grand Tunis seront également pris en charge par le projet, via la mise à disposition de voitures avec chauffeur ou le remboursement de frais kilométrique en cas d’utilisation de voitures particulières des experts.

Les frais d’hébergement et nourriture à l’international (visite d’étude en France) seront couverts par des perdiems selon le barème en vigueur d’Expertise France.

# Profil de l’expert recherché

L’expert recherché pour mettre en œuvre cette démarche structurante de renforcement de capacités aura le profil suivant

**Qualifications :** Diplôme d’études supérieures dans les domaines des sciences humaines, de l’administration publique, des sciences politiques ou de l’ingénieur

## Expérience professionnelle :

* + Plusieurs expériences réussies de travail auprès des communes tunisiennes et, le cas échéant, de collectivités locales étrangères, dans les domaines du développement local et/ou de la gestion des services municipaux ;
  + Des expériences réussies de formation d’adultes, notamment (si possible) dans les domaines de l’administration publique en général et du management des services en particulier.
  + Une expérience de pilotage / gestion de services publics comme manager public (expérience facultative) ;

## Compétences techniques (Savoir et savoir-faire)

* + Connaissance du contexte du processus de la décentralisation en Tunisie et du cadre d’intervention des communes ;
  + Maitrise des méthodes de l’ingénierie de la formation ;
  + Maitrise des méthodes et outils de l’animation de formations et de la gestion de groupes ;
  + Maitrise des démarches, méthodes et outils du management des services publics locaux ;
  + Maitrise des méthodes et outils de mise en place de dispositifs de gestion de la qualité de services publiques.
  + Compétences avérées dans la rédaction de rapports en français et en langue arabe ;
  + Excellente maitrise de l’arabe et du Français à l’oral comme à l’écrit.

## Savoir être

* + Capacités de coordination et de travail en équipe ;
  + Sens de l’organisation et de la rigueur ;
  + Esprit d’initiative, autonomie et proactivité ;
  + Aisance relationnelle et sens de la pédagogie ;
  + Diplomatie et sens du contact ;

# Modalités et calendrier de candidature

Sont éligibles à candidater : les formateurs - experts individuels dotés d’une patente. Les candidatures des experts individuels doivent intégrer :

* + Un CV détaillé
  + Une note succincte (2 pages max) présentant les enjeux et conditions de réussite d’une telle démarche de formation.
  + Une offre financière

Les candidatures doivent être envoyées **au plus tard le dimanche 24 avril 2024** à l’adresses mail suivante : [achat.tunisie@expertisefrance.fr](mailto:achat.tunisie@expertisefrance.fr)

# Paiement des honoraires

Les honoraires des experts seront payés par « tranches » sur la base des « livrables » produits et validés par l’équipe projet inscrits dans le / les contrats et précisés dans ces TdR au chapitre 3