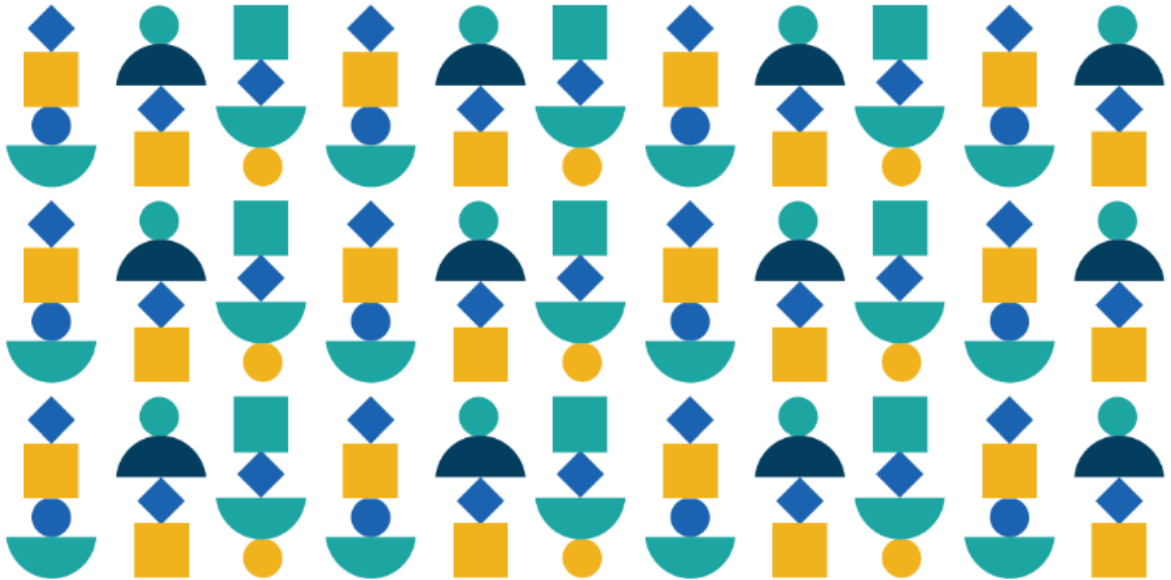


**09 SEPTEMBRE 2025**



**TERMES DE REFERENCE POUR LE RECRUTEMENT D'UN  
EXPERT CHARGE DE LA CONCEPTION D'UN MODULE DE  
FORMATION (TOT) AYANT POUR THEMATIQUE  
"GOUVERNANCE ET GESTION INTERNE DES  
ORGANISATIONS DE LA SOCIETE CIVILE"**





## Table des matières

|      |                                                                                |   |
|------|--------------------------------------------------------------------------------|---|
| I.   | Présentation du contexte et du projet .....                                    | 3 |
| A.   | Le Lab'ess, Laboratoire de l'Economie sociale et solidaire .....               | 3 |
| B.   | Descriptif du projet en cours et contexte .....                                | 3 |
| II.  | Objectifs de la mission.....                                                   | 4 |
| A.   | Objectifs.....                                                                 | 4 |
| B.   | Méthodologie .....                                                             | 4 |
| C.   | Résultats escomptés .....                                                      | 5 |
| III. | <b>Modalités de déploiement de la mission</b> .....                            | 5 |
| A.   | Pilotage de la mission .....                                                   | 5 |
| B.   | Calendrier de mise en œuvre et livrables attendus pour le module .....         | 5 |
| C.   | Possibilité d'animation ultérieure d'une séance de présentation du module..... | 6 |
| D.   | Profils des candidats souhaités / compétences recherchées .....                | 7 |
| E.   | Éléments constitutifs des dossiers de candidatures .....                       | 7 |
| F.   | Modalités de soumission des dossiers.....                                      | 7 |



# 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 du jasmin, 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, missions auxquelles s'est ajoutée une dimension de plaidoyer en 2020 avec la co-crédation du collectif #tounessolidaire.

Pour y répondre, le Lab'ess mène différents 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. Le Lab'ess soutient ainsi le mouvement associatif et appuie l'entrepreneuriat social en adéquation avec sa vision d'être au service des acteurs.rices du changement pour développer une économie plus solidaire, inclusive et durable.

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.

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 acteur.rice.s du changement et démultiplier son impact.

## B. Descriptif du projet en cours et contexte

Porté par le Lab'ess et financé par l'AFD, Samim vise à renforcer les capacités des structures d'accompagnement (SA) et des organisations de la société civile (OSC) en Jordanie, au Maroc, en Mauritanie et en Tunisie. Il vise l'atteinte des cibles définies au sein des objectifs de développement durable (ODD) 11 et 12, en soutenant des initiatives locales pour des villes durables et incitant à la consommation et production responsables.

À travers des formations, des sessions d'accompagnement individuel et du mentorat, il permet aux OSC de renforcer leur développement stratégique et leur structuration interne mais aussi de les soutenir dans le développement d'un modèle économique durable.

Un volet de soutien financier accompagne également ces activités de renforcement de capacités : il vise notamment le déploiement d'activités génératrices de revenus (AGR). Le projet soutient la mise en réseau des OSC et le développement de la communauté Samim pour multiplier les occasions d'échanges et de collaborations entre elles. Après une première phase (2022-2025), Samim entame une seconde phase triennale qui s'inscrit dans la continuité des objectifs initiaux tout en introduisant des innovations.

Au cours de la phase 2 de Samim (2025-2028), il est notamment prévu que :

- ▶ le renforcement des structures d'accompagnement se poursuive ;
- ▶ un total de 80 OSC locales intervenant sur les thématiques des villes durables et / ou de la consommation et productions responsables (ODD 11 et 12) dans les 4 villes du projet (Nouakchott, Casablanca, Tunis et Amman) soient accompagnées dans le développement de leurs stratégies ;

- 
- ▶ 36 OSC (9 par villes du projet) bénéficient d'un financement pour développer / déployer leur modèle économique et renforcer leur structuration interne ;
  - ▶ les femmes et les jeunes de moins de 39 ans demeurent les cibles prioritaires du projet ;
  - ▶ l'amélioration de la qualité de vie dans les villes du projet soit particulièrement visée.



## II. Objectifs de la mission

### A. Objectifs

Au cours de la première phase de Samim, une **boîte à outils méthodologiques bilingue** (français / anglais) a été développée dans le but de disposer de modules de **formation de formateurs (ToT)** permettant aux structures d'accompagnement (SA) d'accroître leurs compétences et accompagner ultérieurement les organisations de la société civile (OSC) sur leurs territoires. Les contenus pratiques et modulables de ces formations ont couvert divers domaines parmi lesquels la communication, la gestion de projet, les techniques d'animation, la mesure de l'impact, la gestion des conflits, le reporting etc.

A présent, la boîte à outils est amenée à évoluer et de nouveaux modules adjoints. Dans ce cadre, le Lab'ess cherche à recruter un.e expert.e qui sera amené.e à concevoir un module sur la **gouvernance et la gestion interne des organisations de la société civile (OSC)**, avec un accent particulier sur **l'élaboration et le renforcement des statuts, la charte de gouvernance, les principes de transparence et de lutte contre tout acte de corruption, blanchiment, fraude etc.** En effet, une gouvernance interne solide constitue un levier essentiel de crédibilité, d'efficacité et de durabilité pour les OSC. Cependant, beaucoup d'entre elles rencontrent encore des difficultés liées à la clarté de leurs statuts, à l'absence de chartes de gouvernance adaptées et au manque de pratiques transparentes dans leur gestion interne.

### B. Méthodologie

Les contenus seront conçus sous un **format TOT (Training of Trainers)** afin de permettre leur réplication par les SA auprès des OSC locales. Le module inclura :

- ✓ Un **support de formation** (présentation, études de cas, exercices).
- ✓ Un **plan de modération/facilitation** destiné aux formateurs/trices.
- ✓ Des **fiches de synthèse/outils pratiques** adaptés aux besoins des OSC.

Les thématiques abordées au sein du module pourront être les suivantes :

- ▶ Introduction à la gouvernance des OSC

Ce volet présente la définition, les principes fondamentaux et l'importance de la gouvernance dans la crédibilité, la durabilité et l'impact des OSC, en distinguant clairement gouvernance et gestion opérationnelle.

- ▶ Élaboration et renforcement des statuts



Cette partie met en avant le rôle des statuts comme document de référence juridique et organisationnel, détaille leurs composantes essentielles et propose une méthodologie pour leur révision ou actualisation, appuyée par des exemples pratiques.

► La charte de gouvernance

Cette partie explique la complémentarité entre statuts et charte de gouvernance, ses objectifs en matière de responsabilité, d'éthique et de transparence, ainsi que son contenu clé : valeurs, règles de décision, gestion des conflits d'intérêts et intégration de l'inclusion.

► Principes et mécanismes de transparence

Il sera ici possible d'aborder la transparence comme condition de légitimité, en mettant en avant les bonnes pratiques de reddition de comptes, les outils disponibles (rapports, réunions ouvertes, audits), l'importance d'une communication / information régulière des membres et partenaires, la gestion des risques et la sécurité via la mise en place des mécanismes de contrôle interne et les étapes d'un plan de transparence au sein des OSC.

► Études de cas et outils pratiques

Ce volet propose des analyses de situations réelles, des simulations de réunions d'instances dirigeantes et des ateliers de révision de statuts ou de rédaction de chartes, accompagnés de fiches pratiques directement utilisables par les OSC locales.

Il est attendu de l'expert qu'il tienne compte des législations et réalités locales et illustre si possible le module d'exemples provenant des terrains marocains, mauritaniens, jordaniens et tunisiens.

### C. Résultats escomptés

À l'issue de la mission :

- ✓ Le Lab'ess et les SA disposent d'un module complet (support de formation, plan de modération, fiche de synthèse). Un exemplaire de module au format attendu pourra être transmis à l'expert sélectionné à sa demande.
- ✓ Les SA sont capables d'organiser et d'animer des sessions de formation Gouvernance et gestion interne auprès des OSC locales.



## III. Modalités de déploiement de la mission

### A. Pilotage de la mission

La mission sera pilotée en collaboration avec la chargée d'accompagnement et de formation du projet Samim au sein du Lab'ess. Des réunions de suivi seront animées par la chargée d'accompagnement afin de vérifier l'avancement de l'élaboration du module au cours du mois d'octobre 2025.

### B. Calendrier de mise en œuvre et livrables attendus pour le module

| Etapes                                                                                         | Livrables                                                                                                                                                                                                                                                      | Délais                                                 | Paielement                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Réunion de cadrage                                                                             | ► À l'issue de la réunion, l'expert produit un court document de synthèse précisant les axes de réflexion qui seront développés dans le module                                                                                                                 | Au début de la mission<br>2 heures maximum             | 100% après réalisation de la prestation, validation des livrables et réception de la facture (2025) |
| Conception du support de formation détaillé                                                    | ► 1 support de formation développé au format power point avec des exemples parlants                                                                                                                                                                            | Au plus tard le 24 octobre pour la validation finale   |                                                                                                     |
| Préparation du plan de modération permettant de faciliter la transmission aux formateurs       | ► 1 fiche pédagogique permettant de faciliter la compréhension et l'animation de la thématique de formation. Cette fiche contiendra des outils et exercices d'application ainsi que des liens vers des études de cas, des sites d'information ou de ressources | Fin octobre au plus tard ou semaine du 3 novembre 2025 |                                                                                                     |
| Préparation de la fiche de synthèse présentant les objectifs et grandes lignes de la formation | ► 1 fiche de synthèse de 2 pages résumant les concepts et outils clés                                                                                                                                                                                          | Fin octobre au plus tard ou semaine du 3 novembre 2025 |                                                                                                     |

### C. Possibilité d'animation ultérieure d'une séance de présentation du module

Dans un deuxième temps, un atelier de présentation de la boîte à outils pourra être animé par l'expert.e afin d'assurer une appropriation effective des contenus et de renforcer la capacité des SA à diffuser le module auprès des OSC bénéficiaires. Cette étape secondaire interviendrait au cours du mois de décembre 2025 ou au début de l'année 2026.

L'expert.e accompagnera les structures d'appui pendant une demi-journée selon une méthodologie de pédagogie **active** et centrée sur l'apprenant.

Un **test de connaissances** sera élaboré pour analyser l'évolution des connaissances du sujet au sein du groupe avant le démarrage et à la clôture de la mission.

La formation aura lieu **en présentiel à Tunis et / ou en ligne**, en mode **bilingue** : arabe littéraire et français OU anglais et français OU arabe littéraire et anglais.

La durée estimée de l'atelier est de **4 heures**. Un maximum de 10 participant.e.s est attendu à l'occasion de cet atelier qui devrait regrouper les membres du bureau et de la direction exécutive des SA partenaires du projet Samim dans les quatre pays.



| Etapes                                                                 | Livrables                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Délais                                                                       | Paielement                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Atelier de présentation du module aux représentants des SA partenaires | <ul style="list-style-type: none"> <li>► Support pour l'animation de l'atelier</li> <li>► Pré- et Post-test pour évaluer l'acquisition des connaissances</li> <li>► Questionnaire de satisfaction</li> <li>► Rapport final incluant les résultats de l'atelier et les recommandations</li> </ul> | Au cours de la deuxième semaine de décembre 2025 ou au début de l'année 2026 | 100 % après réalisation de l'atelier, validation des livrables et réception de la facture (2026) |

#### D. Profils des candidats souhaités / compétences recherchées

- Connaissances et / ou expérience avérées du monde associatif et de la gouvernance des OSC
- Connaissance en gestion financière et budgétaire de projets associatifs
- Connaissance des contextes associatifs mauritaniens, marocains, tunisiens et jordaniens
- Expérience dans la **formation des formateurs (TOT)**, idéalement dans la région MENA
- Capacité de conception pédagogique et de transmission.
- Maîtrise du français, de l'anglais et de l'arabe classique à l'oral

#### E. Eléments constitutifs des dossiers de candidatures

Les candidat.e.s devront soumettre :

- Leur CV détaillé mettant en avant les références / expériences similaires.
- Une note méthodologique décrivant l'approche proposée et la structuration des contenus.
- Une offre financière détaillée (HT en TND), libellée au nom du **Groupe SOS PULSE Tunisie – Projet Samim**. L'offre financière distinguera clairement le prix de la conception du module du prix de la séance de présentation du module au cours d'une session en ligne ou en présentiel.

#### F. Modalités de soumission des dossiers

Les offres doivent être envoyées par email à : [nour.jabeur@labess.tn](mailto:nour.jabeur@labess.tn)

Les experts sont invités à préciser l'objet de leur mail comme suit : « **Samim – Mission gouvernance et gestion interne des organisations de la société civile** »

Date limite d'envoi : **21 septembre 2025**.

Il est conseillé d'envoyer la candidature le plus tôt possible. Les candidatures présélectionnées seront contactées pour un entretien de sélection final. Cet appel d'offres sera clôturé dès la réception du bon candidat.