

Termes de Référence (TDR)

Appel à consultation pour le recrutement d'un expert en soutien organisationnel pour la mise en place d'un dispositif visant à prévenir l'épuisement professionnel et à favoriser la motivation et l'engagement des intervenants sociaux – Projet DEFIS

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

La Tunisie a engagé une réforme de son système de protection sociale pour plus d'inclusion sociale 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 visent à 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 DEFIS

2.1 Un consortium pour des expertises conjuguées

Le projet DEFIS est mis en œuvre par un consortium composé de Handicap International en tant que lead et la Fondation Agir Contre l'Exclusion – Tunisie (FACE), agissant en partenariat avec le Ministère des Affaires Sociales, au travers du Comité Général de la Promotion Sociale (CGPS) et du Centre de Recherche sur les Etudes Sociales (CRES).

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.

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.

2.2 Objectifs du projet et principes d'intervention

Le projet DEFIS 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 :

1. 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 ;
2. 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), afin d'alimenter la réflexion sur la politique sociale.

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.

3. Contexte de la consultance

Cette activité s'inscrit dans le cadre de la stratégie de formation destinée aux managers des structures sociales en Tunisie. Cette stratégie a été élaborée à la suite d'un diagnostic des compétences réalisé auprès de ces professionnels.

Les résultats de ce diagnostic ont mis en évidence plusieurs défis majeurs, notamment l'exposition importante des intervenants sociaux à des situations d'épuisement professionnel, ainsi qu'un sentiment récurrent de manque de reconnaissance vis-à-vis de leur travail et des

efforts déployés sur le terrain. Ces constats soulignent la nécessité de renforcer les pratiques managériales et les mécanismes de soutien organisationnel au sein des structures sociales.

Dans ce contexte, l'activité vise à promouvoir des approches de management participatif et à introduire des pratiques de soutien organisationnel favorisant l'amélioration des conditions de travail des professionnels. L'objectif est de mettre en place un dispositif organisationnel permettant à la fois de prévenir l'épuisement professionnel des intervenants sociaux et de générer une dynamique collective d'amélioration de la qualité de vie au travail au sein des établissements sociaux.

À l'issue de cette activité, des pratiques et des initiatives de soutien organisationnel auront été développées, testées et ajustées dans un nombre des zones pilotes du projet DEFIS. Une attention particulière sera portée à l'implication active des professionnels, qui joueront un rôle clé dans l'identification des priorités, l'élaboration des solutions organisationnelles, ainsi que dans leur mise en œuvre et leur évaluation.

Plus spécifiquement, l'activité vise à :

- Promouvoir la notion de qualité de vie au travail (**QVT**) auprès des managers et des professionnels et poser les bases de l'émergence d'une culture institutionnelle autour de cette thématique ;
- Engager une réflexion collective avec les professionnels afin d'identifier les priorités en matière de soutien organisationnel ;
- Adapter et décliner la notion de qualité de vie au travail au contexte des structures sociales en Tunisie, à travers le développement d'outils opérationnels répondant aux priorités identifiées ;
- Tester et ajuster les méthodes et outils développés dans le cadre du dispositif ;
- Analyser les effets des initiatives mises en œuvre sur le fonctionnement des services ainsi que sur les conditions de travail des professionnels ;
- Capitaliser les apprentissages issus de cette expérience dans un guide de soutien organisationnel, destiné à être diffusé auprès des structures de première ligne relevant du CGPS.

Le dispositif de soutien organisationnel sera ouvert aux professionnels issus des cinq zones pilotes du projet, à savoir : Gabès, Sidi Bouzid, Kairouan, Jendouba et le Grand Tunis. Toutefois, la phase de test du dispositif sera menée avec un groupe de travail plus restreint et concernera un nombre limité de zones pilotes. Ce groupe sera constitué de managers (chefs unité ULPS, chefs de services et/ou directeurs CDIS) qui seront amenés à collaborer avec le consultant à toutes les étapes du processus. Les résultats et enseignements tirés de cette expérimentation seront présentés aux managers lors d'un atelier national de partage.

4.Objectif et résultats attendus de la mission de consultance

Dans le cadre de cette prestation, le consultant sera chargé de la formation des managers et de la mise en place d'un système de soutien organisationnel axé sur la promotion de la QVT au sein des structures sociales du CGPS.

A l'issue de la consultance, les résultats suivants devront être atteints :

1. Les managers ont été formés sur la QVT et ont acquis les compétences nécessaires pour développer et mettre en œuvre des plans d'actions QVT adaptés à leurs besoins et aux réalités opérationnelles des zones pilotes.

2. Des outils d'accompagnement à la mise en œuvre d'une démarche QVT adaptée au contexte tunisien ont été co-construits avec les managers et testés avec le soutien financier du projet DEFIS
3. L'impact de l'activité sur les structures tests a été analysé afin d'évaluer le potentiel de la démarche et les conditions de sa mise à l'échelle

5. Méthodologie

Le consultant devra travailler en étroite collaboration avec les intervenants sociaux désignés et mettre en place un cadre de travail reposant sur la co-construction. Cette participation est jugée essentielle pour garantir l'adaptation de la démarche aux réalités et contraintes des structures sociales et leur appropriation par les équipes impliquées.

Le consultant collaborera également avec l'équipe HI chargée du suivi de cette activité. Des réunions pourront en outre être organisées à Tunis avec le Ministère des Affaires Sociales aux étapes clés de la consultance.

Dans ce cadre, le consultant devra notamment :

- Assister à une réunion de cadrage avec l'équipe projet afin de discuter des détails de réalisation de la mission et définir un calendrier indicatif de mise en œuvre de la prestation.
- Préparer le contenu et animer une formation destinée aux managers des cinq zones pilotes du projet sur la QVT.
- Identifier avec les managers en formation les principaux enjeux de QVT dans les structures sociales en Tunisie et leur impact sur la performance des services et pré-identifier sur cette base les leviers organisationnels permettant d'améliorer les conditions de travail et le fonctionnement des équipes ;
- Assurer le cadrage méthodologique et animer les ateliers de co-construction au cours desquels seront produits les outils destinés aux managers des structures sociales (outil d'autoévaluation de la QVT et fiche animation pour déployer des actions contribuant à l'amélioration de la QVT) ;
- En coordination avec l'équipe projet, assurer le suivi des managers pour le développement de leur plans QVT et évaluer les actions pouvant être financées dans le cadre du test par le projet DEFIS ;
- Appuyer l'équipe projet pour le suivi de la phase de test ;
- Préparer et co-animer avec l'équipe projet les ateliers de feedback afin d'évaluer les résultats et l'impact à court terme de la démarche mise en œuvre ;
- Présenter les résultats de l'évaluation au CGPS ;
- Ajuster sur la base de la phase test le kit QVT et développer un guide pratique QVT ;
- Participer à l'animation de l'atelier national de partage visant à présenter les résultats de l'expérimentation et les outils développés.

L'équipe projet assurera la coordination des formations et ateliers en collaboration avec le CGPS, accompagnera l'analyse QVT dans les zones pilotes, participera à la revue et au suivi des plans d'actions QVT. Elle animera l'atelier de feedback, assistera le consultant dans l'évaluation des résultats, et facilitera les discussions avec le CGPS ainsi que l'animation de l'atelier national de restitution des résultats.

Livrables

Les livrables devront être produits en français.

Au cours de la mission, le consultant devra produire les livrables suivants :

- Un rapport de démarrage détaillant chaque étape de la prestation et indiquant comment les activités seront mises en œuvre, les participants, les productions attendues, le calendrier etc. Le rapport sera produit suite aux échanges avec l'équipe projet et à la lecture du rapport de diagnostic des compétences.
- Un rapport de formation incluant le contenu de la formation QVT destinée aux managers des structures sociales en Tunisie et l'analyse des principaux enjeux de QVT dans les structures sociales en Tunisie, leur impact sur la performance des services, ainsi que les leviers organisationnels permettant d'améliorer les conditions de travail et le fonctionnement des équipes.
- Un Kit d'outils (démarche, outils autoévaluation, fiches animation etc) pour la mise en œuvre de la démarche.
- Une note méthodologique pour guider l'animation des ateliers de feedback et un rapport d'analyse des feedbacks.
- Un guide pratique pour la mise en place d'un système de QVT dans une structure sociale en Tunisie. Le guide inclura notamment le kit outils révisé sur la base des feedbacks des managers.

5. Moyens pour la réalisation de la mission :

Le consultant devra disposer d'une expertise confirmée dans les domaines du développement organisationnel et/ou du management participatif.

Qualifications et expérience requises :

- Diplôme universitaire en sciences sociales, psychologie du travail, management des organisations, développement organisationnel, ou tout autre domaine pertinent ;
- Expérience avérée dans l'accompagnement des organisations, notamment dans le développement de dispositifs de soutien organisationnel, d'amélioration des conditions de travail ou de qualité de vie au travail ;
- Expérience confirmée dans la conception et l'animation de démarches participatives impliquant des professionnels et des équipes de terrain ;
- Bonne connaissance du fonctionnement des structures sociales publiques en Tunisie et des enjeux liés à l'épuisement professionnel, à la motivation des équipes et aux dynamiques de travail collectif, notamment dans le secteur social ;
- Une première expérience de travail avec des institutions publiques, une expérience de travail avec des structures sociales en Tunisie serait fortement appréciée ;
- Bonne maîtrise de l'arabe et du français.

6. Durée et lieu de la Mission

- Durée de la Mission : La mission débutera au plus tard fin avril 2026. Elle s'étendra sur une période de 12 mois, incluant la phase de test du dispositif d'une durée de six mois, et s'étalant jusqu'à la tenue de l'atelier de partage et la préparation des livrables. Le consultant devra être disponible sur la période de mise en œuvre de la mission conformément au calendrier qui sera établi en coordination avec l'équipe du projet.
- Lieu de la Mission : La mission sera réalisée à Tunis, avec quelques déplacements dans les zones de test selon l'avancement des activités.

7. Proposition financière, modalité de paiement, remboursement des frais et pénalités de retard

7.1 Proposition financière

Le consultant(e) devra proposer une offre financière incluant :

§ Le coût de l'expertise incluant le coût homme/jour et le nombre de jours de mobilisation à chaque étape de travail

§ Les frais de communication ou de reproduction de documents ou de déplacements si nécessaire

Les coûts relatifs à l'organisation logistique des ateliers programmés dans le cadre de la démarche et à la participation des managers seront directement pris en charge par le projet DEFIS et ne doivent pas être inclus dans l'offre financière du consultant.

Les prix proposés doivent être fermes et définitifs pour toute la période de validité de l'offre (2 mois à partir de la date de soumission) et ne peuvent être en aucun cas surenchérés de taxes, charges ou autre. Les prix agréés constituent une obligation contractuelle. Les prix doivent être en TTC.

Le paiement de la retenue à la source sera assuré par HI. Le consultant doit préciser si son offre financière est nette ou si elle inclut le montant de la retenue à la source qui sera ensuite calculée puis déduite par HI lors des paiements.

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.

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.

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.

7.5 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.

8. Soumission et évaluation des offres

8.1 Composition des offres

L'offre sera composée de 3 dossiers de soumission comme suit.

Un **dossier technique** incluant :

- a) Une proposition technique décrivant l'approche envisagée pour la mise en œuvre de la mission, incluant une description générale des enjeux liés à la qualité de vie au travail dans les structures sociales en Tunisie, et les contraintes potentielles pour la mise en place d'un dispositif QVT dans ces structures, la méthodologie prévue pour la formation des managers et la mise en place d'ateliers de co-construction avec les professionnels. Le consultant présentera également différentes méthodes/outils d'analyse QVT qui pourront orienter son action future.
- b) Le calendrier indicatif des activités prévues pour la réalisation de la prestation.
- c) Ce document sera complété par la présentation du ou des experts impliqués, sous la forme d'un curriculum vitae mettant notamment en avant l'expérience du consultant dans les domaines du développement organisationnel, du management participatif et de l'accompagnement des équipes dans le secteur social ou des services publics.
- d) Le partage d'échantillon de précédents travaux dans le domaine de la QVT ou du développement organisationnel est apprécié.

Un **dossier financier** constitué d'une offre financière en TTC en TND selon les spécificités précisées au point 7.2.

Un **dossier administratif** composé comme suit :

§ Une photocopie de la pièce d'identité pour chaque expert impliqué

§ La preuve de la légalité de son activité sur la base du cadre légal tunisien

8.2 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

La date limite de soumission des offres est fixée au 14.04.2026.

8.3 Critères d'évaluation des offres

Les propositions seront évaluées sur la base des critères suivants :

Chaque critère sera noté de 1 à 5.

Revue du dossier technique :

Critères	Coefficient
1. Expertise et qualifications du soumissionnaire	
•Diplôme universitaire en sciences sociales, psychologie du travail, management des organisations, développement organisationnel, ou tout autre domaine pertinent	2
Expériences dans le secteur social / collaboration avec les acteurs institutionnels	4
Expérience dans la production de guide méthodologique, outils QVT et/ou renforcement organisationnel, formation sur le management participatif et la QVT	4
Maîtrise des langues de travail : français et arabe	3
2. Note technique (analyse note technique et CV)	
Compréhension des enjeux liés à la QVT et à la mise en place d'une démarche QVT dans les structures sociales en Tunisie	3
Pertinence de la méthodologie et des modalités de co-construction	4
Pertinence des propositions indicatives pour les outils QVT futurs et les champs d'application	3
Notation totale maximum :	115

Seuls les dossiers techniques recevant la note minimale de 75 seront considérés pour la revue des offres financières.

Revue de l'offre financière :

Critères	Coefficient
Nombre de jours de consultance réaliste	1
Montant de l'homme/jour cohérent et réaliste au regard du prix du marché	1
Les coûts proposés sont nécessaires et pertinents	1
Le montant des coûts unitaires hors coût homme/jour est réaliste	1
Notation totale maximum	20

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