

30 MARS 2026



**Termes de référence pour la rédaction de  
deux sources pratiques sur les AGR pour les  
OSC du P1 & P2 – Projet samim – Phase 2**

# Table des matières

<b>I.</b>	<b>PRÉSENTATION DU CONTEXTE ET DU PROJET</b> .....	<b>3</b>
A.	LE LAB'ESS, LABORATOIRE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE .....	3
B.	PRÉSENTATION DU PROJET SAMIM .....	3
<b>II.</b>	<b>OBJECTIFS DE LA MISSION ET LES CIBLES :</b> .....	<b>4</b>
A.	OBJECTIFS .....	4
B.	Les Cibles .....	5
<b>III.</b>	<b>CONTENU ATTENDU</b> .....	<b>5</b>
A.	FONDAMENTAUX ET ENJEUX DE L'AGR EN MILIEU ASSOCIATIF .....	5
B.	TYPLOGIE ET MODÈLES ADAPTÉS AUX OSC .....	6
C.	PARCOURS MÉTHODOLOGIQUE DE DÉVELOPPEMENT .....	6
D.	INGÉNIERIE ÉCONOMIQUE ET RENTABILITÉ .....	6
E.	CADRE DE GESTION DES RISQUES ET GOUVERNANCE .....	7
F.	ÉTUDE DE CAS CONTEXTUALISÉES (PROJET SAMIM) .....	7
<b>IV.</b>	<b>LIVRABLES ET CALENDRIER</b> .....	<b>7</b>
A.	EXIGENCES TRANSVERSALES DU LIVRABLES .....	7
B.	CALENDRIER .....	8
<b>V.</b>	<b>PROFIL ET MODALITÉ DE CANDIDATURE</b> .....	<b>8</b>
A.	PROFIL RECHERCHÉ .....	8
B.	DOSSIER DE CANDIDATURE .....	9



## I. PRÉSENTATION DU CONTEXTE ET DU PROJET

### A. LE LAB'ESS, LABORATOIRE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Fondé en 2012 dans le contexte post-révolutionnaire, le Laboratoire de l'Économie Sociale et Solidaire (Lab'ess) est une association tunisienne engagée dans le développement de l'ESS.

Sa mission est de sensibiliser, d'accompagner et de financer les personnes et structures qui entreprennent au service de l'intérêt général.

Pour atteindre ces objectifs, le Lab'ess conçoit et met en œuvre des projets et programmes innovants dédiés à l'accompagnement et à la sensibilisation de publics engagés pour un impact positif : associations, porteur.euse.s de projets, entrepreneur.e.s sociaux/ciales, étudiant.e.s, structures d'accompagnement et universités.

À travers son appui au mouvement associatif et à l'entrepreneuriat social, le Lab'ess soutient les acteur.rice.s du changement afin de contribuer à l'émergence d'une économie plus solidaire, inclusive et durable.

Basé à Tunis au sein de son espace de travail collaboratif, et actif dans plusieurs gouvernorats ainsi que dans la région MENA, le Lab'ess a su évoluer et s'adapter à son environnement pour renforcer son efficacité et amplifier son impact auprès des dynamiques locales et régionales.

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

## B. PRÉSENTATION DU PROJET SAMIM

Samim est un programme régional de renforcement de capacités et de structuration du monde associatif à Casablanca (Maroc), Nouakchott (Mauritanie), Amman (Jordanie), et Tunis (Tunisie), financé par l'Agence Française de Développement et par l'Union Européenne au Maroc pour les activités déployées dans la région de Casablanca, mis en œuvre par le Lab'ess en partenariat avec Pulse Groupe et trois structures d'accompagnement : Ecodev, Moroccan Cise et Jordan Youth Innovation Forum.

Samim vise notamment la professionnalisation des organisations de la société civile (OSC), leur autonomisation financière et la pérennisation de leur action.

Samim participe à l'atteinte des objectifs du développement durable 11 (Villes et communautés durables) et 12 (Consommation et production responsables) en soutenant les OSC qui agissent en faveur de ces ODD.

Au cours de la phase 2 de Samim (2025-2028), il est notamment prévu de concevoir et de diffuser des ressources pratiques et des outils méthodologiques destinés à renforcer durablement les capacités des OSC accompagnées et, plus largement, de l'écosystème associatif régional.

Ces ressources auront pour ambition d'outiller les organisations sur des enjeux structurants tels que le développement d'activités génératrices de revenus, la consolidation de leur stratégie, la mesure de leur impact ou encore l'amélioration de leur visibilité et de leur modèle économique. Conçues comme des supports d'auto-formation accessibles, concrets et opérationnels, elles permettront de capitaliser sur l'expertise développée dans le cadre du programme, d'harmoniser les pratiques au sein du réseau Samim et d'amplifier l'impact du projet au-delà des bénéficiaires directs, en favorisant un effet multiplicateur à l'échelle des territoires concernés.



## II. OBJECTIFS DE LA MISSION ET LES CIBLES :

### A. OBJECTIFS

La mission vise à recruter un.e expert.e chargé.e de rédiger 2 ressources pratiques, opérationnelles et contextualisées, destinées à accompagner les organisations de la société civile (OSC) dans la conception, la structuration et le pilotage efficace de leurs activités génératrices de revenus (AGR).

Ces ressources devront permettre aux OSC de :

- ▶ Identifier et formaliser des opportunités d'AGR adaptées à leur mission et à leur contexte territorial ;
- ▶ Structurer un modèle économique viable et cohérent avec leurs objectifs sociaux et environnementaux ;
- ▶ Définir une stratégie de mise en œuvre incluant planification, budget prévisionnel, gestion des risques et suivi des performances ;
- ▶ Mettre en place des outils simples de pilotage et d'évaluation afin d'assurer la durabilité financière et l'impact de leurs activités.

⇒ L'objectif est de produire deux guides clairs, pédagogiques et directement mobilisables, combinant apports méthodologiques, outils pratiques (modèles, canevas, check-lists) et exemples concrets issus du terrain (parcours 1 & parcours 2). Cette ressource devra favoriser l'autonomisation financière des OSC et contribuer à leur professionnalisation et à la pérennisation de leurs actions.

## B. Les cibles

### ► Cible principale :

- Les Structures d'Accompagnement partenaires (SA) qui pourront s'appuyer sur la ressource dans leurs actions de formation et de suivi et les OSC accompagnées dans le cadre de Samim 2 (Parcours 1 et Parcours 2), en particulier celles souhaitant développer ou consolider une activité génératrice de revenus.

### ► Cible secondaires :

- Les OSC alumnis des précédentes cohortes Samim ;
- Plus largement, les OSC de la région intervenant notamment dans les champs des ODD 11 et 12, souhaitant renforcer leur modèle économique.



## III. CONTENU ATTENDU

Le/la prestataire est chargé.e de concevoir et de rédiger l'intégralité du contenu d'une **ressource pratique opérationnelle**. Ce livrable doit permettre aux Organisations de la Société Civile (OSC) de s'approprier les méthodologies de conception, de structuration et de pilotage de leurs Activités Génératrices de Revenus (AGR).

Le contenu devra être pédagogique, directement exploitable et structuré selon les six axes suivants :

### A. FONDAMENTAUX ET ENJEUX DE L'AGR EN MILIEU ASSOCIATIF

Cette section doit légitimer la démarche entrepreneuriale au sein du secteur non lucratif en traitant :

- **L'autonomisation financière** : Dans un contexte de dépendance aux financements externes, les Activités Génératrices de Revenus (AGR) constituent un levier clé pour renforcer la résilience financière des OSC. En diversifiant leurs ressources, elles gagnent en autonomie, en capacité de planification et en pérennité de leurs actions.

Cette dynamique s'inscrit dans les objectifs du programme SAMIM II, notamment dans le cadre du Parcours 2, qui vise à renforcer les capacités structurelles et financières des OSC afin d'assurer la continuité de leurs interventions en faveur des villes durables, tout en soutenant la clarification de leurs orientations stratégiques.

- **La professionnalisation** : Le développement d'AGR encourage l'adoption de pratiques de gestion plus rigoureuses et renforce la structuration interne des OSC.

Il implique le développement de compétences en gestion, en planification et en suivi de performance, contribuant ainsi à améliorer leur efficacité et leur crédibilité auprès des partenaires.

Cet enjeu est en cohérence avec le Parcours 1 de SAMIM 2, qui vise à outiller les structures d'accompagnement et à renforcer les capacités des OSC, tout en favorisant les synergies et la montée en compétences au sein de l'écosystème.

- ▶ **L'hybridation des missions** : L'AGR introduit une logique d'hybridation entre mission sociale et activité économique. Elle permet aux OSC de mobiliser des ressources propres tout en renforçant leur impact, à condition de maintenir un alignement clair entre leurs activités génératrices de revenus et leur mission.

Dans le cadre de SAMIM II, cette articulation est essentielle pour soutenir des modèles d'intervention durables et innovants, au service des enjeux des villes durables.

- ▶ **Cadre global** : Alignement avec les **Objectifs de Développement Durable (ODD 11 et 12)**.
- ⇒ **Format attendu** : Chaque chapitre de cette section se conclura par un encadré de synthèse (type « À retenir » ou « Points de vigilance »).

## B. TYPOLOGIE ET MODÈLES ADAPTÉS AUX OSC

Le prestataire proposera une cartographie des modèles économiques pertinents :

- Présentation des différentes formes d'AGR (vente de services, artisanat, économie circulaire, etc.).
- Analyse comparative des avantages et limites de chaque modèle.
- Outils d'aide à la décision : Intégration d'une grille comparative rédigée et d'une checklist de diagnostic pour aider l'OSC à choisir son modèle selon son niveau de maturité.

## C. PARCOURS MÉTHODOLOGIQUE DE DÉVELOPPEMENT

Le livrable doit détailler le "pas-à-pas" de la création d'une AGR :

1. **Opportunité** : Méthodes d'identification et analyse simplifiée de faisabilité.
2. **Modélisation** : Structuration du modèle économique (Business Model adapté au social).
3. **Planification** : Étapes de la mise en œuvre opérationnelle et outils de pilotage.

**Outils inclus** : Canevas décrits textuellement, modèles de budgets prévisionnels simplifiés et feuille de route synthétique.

## D. INGÉNIERIE ÉCONOMIQUE ET RENTABILITÉ

Cette partie technique doit vulgariser les concepts financiers clés :

- ▶ Adaptation du modèle économique classique au contexte associatif.
- ▶ Méthodologie de construction d'un budget prévisionnel.
- ▶ Calcul simplifié du seuil de rentabilité (point mort).
- ▶ Définition d'indicateurs de suivi financier et d'indicateurs d'impact social.

**Exigence** : Le contenu doit inclure des exemples chiffrés à but pédagogique.

## E. CADRE DE GESTION DES RISQUES ET GOUVERNANCE

Le prestataire abordera les sécurités nécessaires au bon fonctionnement de l'AGR :

- ▶ **Aspects juridiques** : Précautions liées au statut associatif et fiscalité.
- ▶ **Gouvernance interne** : Répartition des rôles entre gestion associative et gestion commerciale.
- ▶ **Prévention** : Identification des risques financiers et organisationnels.

⇒ **Outil inclus** : Une checklist de conformité juridique et statutaire.

## F. ÉTUDE DE CAS CONTEXTUALISÉES (PROJET SAMIM)

En collaboration avec l'équipe **Samim** régionale et nationale, le prestataire rédigera des retours d'expérience concrets basés sur les quatre villes d'intervention : **Casablanca, Nouakchott, Amman et Tunis**. Chaque étude de cas devra présenter :

- ▶ Le contexte et la genèse du projet.
- ▶ Le fonctionnement opérationnel de l'AGR.
- ▶ L'analyse des facteurs de succès, des freins rencontrés et des enseignements transférables.



## IV. LIVRABLES ET CALENDRIER

### A. EXIGENCES TRANSVERSALES DU LIVRABLES

- ▶ Nature du travail : Production exclusivement rédactionnelle et méthodologique (pas de mise en page graphique).
- ▶ Ton : Professionnel, accessible et résolument orienté vers l'action "Learning by doing"
- ▶ Langue : Français, utilisant une terminologie standard pour faciliter une future traduction.



## B. CALENDRIER

Étape	Livrable	Délai indicatif
Cadrage	Note de cadrage	Une semaine après la sélection du prestataire
Plan détaillé	Table de matière validée	Dix jours après la sélection du prestataire pour le guide 1
Version préliminaire	Document complet – guide 1	15 Mai 2026
	Document complet – guide 2	15 Novembre 2026
Version Finale	Version consolidée (Word + PDF) – G1	25 Mai 2026
	Version consolidée (Word + PDF) – G2	25 Novembre 2026

### Paieiment

Les paiements seront effectués en quatre tranches, après la réalisation de la ressource, aux dates indiquées ci-dessous et sur présentation de la facture.



## V. PROFIL ET MODALITÉ DE CANDIDATURE

L'expert.e sélectionné.e devra justifier d'un profil senior combinant une expertise technique en économie sociale et solidaire et une solide expérience en ingénierie de contenu.

### A. PROFIL RECHERCHÉ

- ▶ Expertise confirmée en ESS : Maîtrise approfondie de l'Économie Sociale et Solidaire et des modèles économiques associatifs.
- ▶ Accompagnement opérationnel : Expérience probante dans l'accompagnement technique d'Organisations de la Société Civile (OSC) et la mise en place d'Activités Génératrices de Revenus (AGR).
- ▶ Ingénierie de rédaction : Solide expérience dans la structuration et la rédaction de guides méthodologiques, manuels de procédures ou outils pédagogiques à destination d'un public associatif.



- **Note : La mission porte exclusivement sur la conception du contenu intellectuel et rédactionnel ; la mise en page et la conception graphique finale ne sont pas à la charge du rédacteur.**

## B. DOSSIER DE CANDIDATURE

Pour attester de ses compétences, l'expert.e devra impérativement fournir :

- ▶ Un CV détaillé.
- ▶ Références de rédaction : Liste ou extraits de ressources, guides ou manuels rédigés précédemment.
- ▶ Références d'accompagnement : Justificatifs d'interventions directes auprès d'OSC ou de projets portant sur le développement d'AGR.
- ▶ Une note méthodologique
- ▶ Une offre financière détaillée pour la rédaction des deux guides.

## C. DATE LIMITE DE CANDIDATURE

Date limite de candidature : le **15 avril 2026 à 18h**, via l'adresse suivante : **samim@labess.tn**