

Termes de Référence

Mobilisation d'un dispositif d'Assistance Technique en appui au projet « Sport et Education » en Tunisie

I. ÉLEMENTS DE CONTEXTE

A. Etat des lieux de la pratique sportive en Tunisie

La pratique sportive est fortement encouragée par l'Etat tunisien et constitue l'une de ses prérogatives selon l'article 50 de la Constitution tunisienne de 2022.

Néanmoins, la pratique sportive reste faible. Plusieurs facteurs explicatifs peuvent être mentionnés : le manque de moyens financiers, matériels et logistiques à disposition des opérateurs, un taux insuffisant d'acteurs et d'infrastructures sportives accessibles, en particulier en milieu rural, un manque de coordination et de synergies entre les acteurs des activités physiques et sportives pour couvrir l'ensemble des besoins. Cela limite donc le développement de la pratique sportive pour tous et des filières économiques associées mais également les bienfaits en termes de santé et d'inclusion sociale pour les communautés locales.

Seuls 17% de Tunisiens pratiquent une activité sportive. Le sport scolaire, premier lieu de pratique, ne parvient pas à instaurer une véritable culture de l'activité physique, en partie en raison du manque d'infrastructures, de moyens financiers et de ressources humaines qualifiées.

D'autre part, le système éducatif tunisien est en pleine réforme avec actuellement, des résultats en baisse dans toutes les matières. Dans ce contexte, l'activité physique et sportive peut favoriser l'intérêt des élèves et ainsi améliorer leurs apprentissages.

Face à ce constat, le projet « sport et éducation » vise d'une part à développer la pratique du sport en milieu scolaire et promouvoir le sport comme outil pédagogique et de transmission de valeurs, et d'autre part à améliorer l'accès à la pratique sportive pour tous, en particulier pour la jeunesse et les filles. Il s'agit d'un projet pilote qui a donc vocation à préparer un déploiement plus large de cette approche si sa mise en œuvre est satisfaisante.

B. Enjeux clés du projet

Le projet « Sport et Education », grâce à la mise en place des clubs olympiques dans les 104 établissements scolaires pilotes, ainsi qu'aux activités prévues de modernisation du Lycée sportif Pierre de Coubertin, permettra de répondre à certains des constats présentés ci-dessus et de répondre aux enjeux ci-après :

- **Amélioration de l'accès à la pratique sportive des jeunes à l'école** : Actuellement, dans plusieurs établissements, la pratique sportive hebdomadaire est entravée par de nombreux facteurs. En créant des clubs olympiques, le projet permettra de faciliter et de démocratiser l'accès au sport pour les élèves des 104 établissements. Les établissements scolaires peuvent dans cette perspective devenir plus attractifs pour des élèves qui manquent souvent de moyens de divertissement.

- **Le projet favorisera également l'attractivité du sport auprès des élèves**, grâce à des équipements modernes et une pédagogie différente de celle des cours de l'enseignement général. Les activités prévues ont la particularité d'être accessibles à toutes et à tous, dans la mesure où elles ne nécessitent pas un haut degré de technicité et qu'elles exploiteront les kits et équipements sportifs installés par le projet au sein des établissements scolaires.
- **Lutte contre les discriminations et promotion des droits de l'enfant** : la pratique sportive contribue au développement de compétences (personnelles, de vie, etc.) et à l'enracinement de valeurs universelles. Les activités des deux axes du projet prévoient des actions de sensibilisation à l'égalité de genre, au regard porté sur le handicap, à la lutte contre le harcèlement et les violences en milieu scolaire, ainsi que des activités de formation et sensibilisation à la protection de l'enfance.
- **L'inclusion sociale** : en couvrant les trois zones (urbaines, péri-urbaines et rurales), le projet pourra assurer une large couverture sociale et impliquer une population diversifiée, tout en veillant à l'application du principe d'égalité des chances.
- **La santé publique** : en intervenant auprès des jeunes, ce projet contribuera à ancrer l'habitude d'une hygiène de vie saine dès l'enfance et l'adolescence, et ainsi à prévenir les problèmes de santé publique liés à la sédentarité.
- **La prise en compte de la dimension genre et inclusion (handicap)** est un enjeu crucial du projet, les activités prévues dans chacun des 2 axes permettront de sensibiliser à la fois les élèves et les équipes pédagogiques à ces enjeux. De plus, les travaux de rénovation du LSPDC et d'aménagements des terrains sportifs dans les établissements scolaires bénéficiaires du dispositif de club olympique tiendront compte des besoins spécifiques des filles et des élèves porteurs de handicap.
- **Enjeu national de valorisation de la place des activités physiques et sportives dans les enseignements scolaires** : La mise en place des Clubs Olympiques ainsi que la rénovation du lycée sportif Pierre de Coubertin peuvent être un signal positif de l'importance que revêt l'activité physique et sportive dans l'ensemble des enseignements à l'école. Par ailleurs, en renforçant l'attractivité de l'établissement, le projet peut revaloriser les parcours sportifs aux yeux des lycéens, en vue de répondre à des besoins réels et de donner accès à des carrières différentes, pas seulement comme professeurs d'éducation physique dans les établissements scolaires dans la mesure où leur recrutement est bloqué depuis quelques années mais aussi, et surtout, dans le secteur « sport et bien être » en plein développement et auprès duquel les compétences des bacheliers de la section sport sont demandées
-

Plus précisément concernant le Lycée Sportif Pierre de Coubertin :

- **La modernisation du LSPDC** est le moyen de garantir son attractivité vis-à-vis des élèves se destinant à une carrière sportive, mais aussi dans la perspective de coopérations avec les fédérations nationales et internationales, les associations sportives, les professeurs, etc.

- **Le positionnement national et international du lycée** peut être revalorisé par la remise aux normes nationales & internationales et la remise à niveau des infrastructures. Le contexte récent des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 a démontré l'importance des filières sportives puisque de nombreux athlètes tunisiens, dont la double-médaillée d'or handisport de lancer de poids et de lancer de disque sont d'anciens élèves du LSPDC.
- **L'inclusion sociale du LSPDC** : l'internat permettrait à des élèves issus des régions de poursuivre leurs études dans cette filière. Actuellement, l'internat abrite 90 élèves, sur les 500 que peut accueillir le lycée. Augmenter la capacité d'accueil de l'internat permettrait d'assurer une meilleure représentativité des élèves issus de régions défavorisées et le respect du principe d'égalité des chances.

C. Description et objectifs du projet Sport et Education

En cohérence avec les ambitions politiques du Gouvernement, le projet a pour finalité de relancer la pratique du sport par l'école et de s'appuyer sur le sport et les valeurs de l'olympisme pour motiver les élèves et renforcer leurs apprentissages. « Le sport par et pour l'école ».

Il vise 3 objectifs spécifiques (OS) :

1. Améliorer l'offre sportive et éducative des établissements scolaires en proposant une offre de club olympique comme outil de développement des compétences sportives personnelles ainsi que des valeurs des élèves.
2. Accompagner la réforme du Lycée sportif PDC, remettre à niveau ses infrastructures et espaces au service du bien-être des élèves et développer son modèle économique.
3. Renforcer l'égalité de genre, la protection de l'enfance et l'inclusion des personnes en toute situation de vulnérabilité dans le milieu scolaire à travers les clubs olympiques et au sein du LSPDC.

Ces objectifs seront déclinés dans 2 composantes :

- ***Composante 1 : Lancement de clubs olympiques dans une centaine d'établissements scolaires tunisiens.***

Des clubs olympiques seront mis en place dans chacun des 26 commissariats régionaux des 24 gouvernorats dans 2 écoles primaires, 1 collège et 1 lycée.

Ces clubs se matérialiseront par l'animation des séances d'activités sportives et éducatives auprès de l'ensemble des élèves de l'établissement. Deux types d'activités seront proposées au sein de ces clubs, sur la base de kits pédagogiques qui seront mis à disposition des enseignants :

- **Des activités physiques et sportives** : Il s'agira de proposer un ensemble d'activités physiques et sportives attractives, ludiques et éducatives basées sur la découverte de jeux traditionnels tunisiens, de disciplines olympiques et de jeux éducatifs.
-
- **Des activités éducatives** : elles prendront la forme de conférences, débats, rencontres avec des invités ou séances de sensibilisation. L'objectif sera la découverte des valeurs de l'olympisme, du sport en Tunisie mais également de sensibiliser les élèves à des enjeux sociaux auxquels ils sont particulièrement confrontés (violence en milieu scolaire, harcèlement, drogue etc...).

Les professeurs d'EPS seront chargés de la coordination de ces activités. Un kit pédagogique ainsi qu'une formation leur seront proposés pour les accompagner dans le déploiement du projet.

L'objectif est, qu'à terme, le projet devienne un projet d'établissement impliquant l'ensemble de l'équipe éducative. Des outils pédagogiques seront ainsi développés pour que les enseignants puissent s'appuyer sur le sport et les valeurs de l'olympisme pour renforcer l'acquisition de compétences académiques.

Les établissements bénéficiaires seront dotés d'infrastructures et d'équipements sportifs. Les collèges et les lycées seront dotés de terrains multisports afin de permettre les apprentissages des disciplines sportives prévues par le programme d'EPS tunisien. Les écoles primaires seront quant à elle dotées d'infrastructures plus légères puisque seules des initiations à la pratique sportive à travers le jeu sont prévues par le programme.

En complément, chaque établissement recevra un kit de petit équipement sportif (ballons, chasubles, sifflets, cônes etc...) permettant la mise en place des activités physiques et sportives proposées dans le cadre des clubs olympiques.

- Composante 2 : Rénovation du Lycée Sportif Pierre de Coubertin

Le projet propose une approche globale de rénovation du Lycée Sportif Pierre de Coubertin. Il s'agira ainsi d'une part de rénover les infrastructures sportives et les espaces de vie du lycée, et d'autre part de repenser le projet d'établissement sur le volet éducatif et sportif.

Concernant les infrastructures, les interventions consisteront en :

- La rénovation des infrastructures sportives du lycée (terrains de tennis, terrain omnisport, salle de sport et musculation)
- L'amélioration des espaces de vie du lycée afin d'offrir aux élèves des espaces de détente et de loisirs
- Rénovation complète et remise aux normes de l'internat pour améliorer le cadre de vie, augmenter les capacités d'accueil afin d'accueillir davantage de jeunes non originaires du Grand Tunis et réduire les dépenses d'énergie.
- La rénovation de certains équipements éducatifs, notamment au niveau des laboratoires de sciences permettra également d'améliorer les conditions d'apprentissage.
- L'accessibilité des équipements pour les filles et les personnes en situation de handicap sera renforcée.

Au-delà des infrastructures, **un plan d'action genre et inclusion** des personnes en situation de handicap sera mis en place. Il comprendra (i) la mise en place de dispositifs pour la promotion du genre et pour la protection de l'enfance, s'appuyant notamment sur la création de points focaux dédiés, (ii) l'animation de formations auprès du corps enseignant, de la direction de l'établissement et des entraîneurs sportifs et (iii) des séances de sensibilisation auprès des élèves et des familles.

Le LSPDC doit aussi devenir un modèle autant qu'un moteur pour favoriser la pratique des activités physiques et sportives en général et notamment à l'école, tant à travers l'implication de ses anciens élèves (en particulier les plus médiatisés) que par sa capacité à innover sur l'équilibre entre sport et éducation. A cet égard, le lycée bénéficiera des contenus et formations relatifs aux clubs olympiques.

Modalités de gouvernance et de mise en œuvre

Le projet sera mis en œuvre par le Ministère de l'éducation (MINEDU) appuyé par l'Assistance à Maitrise d'ouvrage (AMO) (objet de présents TdR) et en partenariat avec le Ministère de la Jeunesse et des Sports (MJS) et le Comité National Olympique Tunisien (CNOT) chacun dans des rôles bien définis.

Le dispositif de gouvernance et de mise en œuvre du projet prévoit :

- 1. La constitution d'un Comité de Pilotage** du projet formé par le Ministère de l'Education (Président), le Ministère de la Jeunesse et des Sports (Vice-Président), le CNOT et l'AFD. Les exécutifs des deux Ministères concernés (Ministres) sont invités à siéger au Comité de Pilotage qui sera réuni à fréquence semestrielle. Le Comité de Pilotage aura en charge le pilotage stratégique du projet. Cette fonction inclue notamment :
 - La discussion et validation des plans de travail annuels et leur révision à fréquence semestrielle ;
 - La discussion et validation des rapports d'activités de l'Assistance technique à Maitrise d'Ouvrage (AMO) ;
 - La formulation d'orientations stratégiques pour la conduite du projet
- 2. La constitution de deux Comités Techniques :**
 - **Le premier** pour assurer le pilotage opérationnel des activités de préparation, mise en œuvre et suivi des travaux au sein du Lycée Sportif Pierre de Coubertin ainsi que d'accompagnement aux démarches de modernisation de sa stratégie et fonctionnement (ces dernières seront soutenues par l'AMO)
 - **Le deuxième** pour assurer le pilotage opérationnel des activités d'appui à la mise en place et au fonctionnement des clubs olympiques (ces dernières relatives à la formation des acteurs et à l'accompagnement des équipes des établissements partenaires sont à la charge de l'AMO). Le comité d'orientation et de validation des contenus des activités clubs olympiques sera intégré à ce comité technique (sous-comité dédié à l'élaboration des contenus).

Ces deux comités techniques seront formés par les représentants des acteurs impliqués par la mise en œuvre des activités dans les deux composantes, à savoir :

- Pour la composante « Lycée Sportif Pierre de Coubertin »
 - Pour le Ministère de l'Education : la Direction Générale des Bâtiments ; la Direction des Affaires administratives et Financières ; la Direction Générale de l'Education Secondaire la Direction Générale de la planification et des systèmes d'information, et le Commissariat Régional de l'Education (CRE) pour le Gouvernorat de Tunis, ainsi que des représentants du bureau de planification du CRE
 - Pour le Lycée Sportif Pierre de Coubertin : La Direction; la direction en charge des travaux ; la direction en charge des activités pédagogiques
 - Pour le Ministère de la Jeunesse et des Sports : La Direction Générale des Sports
 - Pour le CNOT : le Secrétaire Général et/ou la direction des opérations
- Pour la composante « Clubs olympiques »
 - Pour le Ministère de l'Education : la Direction Générale des Bâtiments ; la Direction des Affaires administratives et Financières ; la DG de l'Education Primaire et celle de l'Education Secondaire, les inspecteurs de l'éducation et les Commissariats Régionaux de l'Education (CRE) ainsi que des représentants du bureau de planification du CRE.
 - Pour le Ministère de la Jeunesse et des Sports : La / les directions en charge des sports et du pilotage de l'action des professeurs d'EPS et des inspecteurs du sport et les Directions Régionales du Ministère de la Jeunesse et des Sports (MJS).

- Pour le CNOT : le Secrétaire Général et/ou la direction des opérations

Ces Comités Techniques seront invités à se réunir tous les trimestres par l'AMO qui assurera le secrétariat technique des réunions (préparation des ordres du jour, animation des réunions, réalisation et diffusion des comptes rendus). Ces deux comités techniques seront en charge des fonctions suivantes :

- Le suivi opérationnel des marchés administrés par le Ministère de l'Education
- Le suivi opérationnel des activités d'assistance technique de l'AMO
- La recherche de solutions aux problèmes affectant la mise en œuvre opérationnelle du projet
- L'identification de points spécifiques à mettre à l'agenda des réunions du Comité de Pilotage

3. La mise en place d'une « équipe projet » pilotée par le Ministère de l'Education en charge d'assurer la mise en œuvre opérationnelle (gestion administrative et financière, passation de marchés, coordination des acteurs, reporting...), avec :

- Un chef de projet principal nommé par le Ministère de l'Education,
- Un chef de projet adjoint nommé par le Ministère de la jeunesse et des sports,
- Le directeur du LSPDC
- Un point focal au sein du CNOT

4. La mise en place de Comités opérationnels de suivi

- 26 Comités Régionaux de suivi des clubs olympiques composés des responsables d'établissements partenaires au sein de chaque région/CRE et d'un représentant de chaque CRE
- 1 comité local « Modernisation du LSPDC » composé de membres représentant la Direction / administration, les enseignants, les surveillants et les élèves (via les délégués de classe).

Ces Comités seront en charge de suivre et coordonner la mise en œuvre effective :

- Des opérations de rénovation et modernisation du fonctionnement du LSPDC (pour le comité local « Modernisation du LSPDC »)
- Des activités de mise en place et de soutien au fonctionnement des clubs olympiques (pour les comités régionaux de suivi des clubs olympiques)

Une étude de faisabilité du projet a été validée par le comité de pilotage.

Ce projet est financé par une subvention de l'AFD à la République Tunisienne d'un montant de 6 Millions d'Euros.

II. JUSTIFICATION, OBJECTIF ET RESULTATS ATTENDUS DE LA PRESTATION

A. Justification

Afin de soutenir le pilotage et la mise en œuvre des activités opérées par les Ministères de l'Education et de la Jeunesse et des Sports dans le cadre de ce projet, il a été décidé de mobiliser une Assistance à Maitrise d'Ouvrage (AMO) extérieure privée recrutée directement par l'AFD.

L'équipe qui sera contractualisée par l'AFD interviendra en appui de manière transversale sur les 2 axes du Projet : i) Clubs olympiques dans les 104 établissements scolaires et ii) Rénovation du lycée sportif Pierre de Coubertin.

B. Finalité et objectifs de la prestation

Les activités et services attendus de l'AMO concerneront, en particulier :

1. Concernant la composante 1 relative à la mise en place et l'accompagnement des clubs olympiques :

L'AMO jouera un rôle important pour le développement des compétences et l'accompagnement en continu des équipes pédagogiques mobilisées pour l'animation des clubs olympiques, pour, en particulier :

- **Le développement des contenus pédagogiques contextualisés des mallettes** à mettre à la disposition des chefs des établissements scolaires sélectionnés pour héberger les clubs olympiques et leurs équipes d'enseignants mobilisés. Les contenus pédagogiques seront conçus dans le cadre du comité d'orientation et validation des contenus des activités clubs olympiques. Ces mallettes pédagogiques ont vocation à proposer des repères méthodologiques et opératoires pour l'animation des activités sportives et de sensibilisation qui structureront le fonctionnement des clubs olympiques.

L'AMO développera les contenus qui seront discutés et validés en comité de pilotage

Ces mallettes viseront à proposer des activités sportives utilisant le sport comme levier de développement de compétences de vie et de sensibilisation sur des enjeux qui touchent particulièrement les jeunes ; elles devront, être adaptées à l'âge des participants et devront proposer des activités sportives inclusives mais également des supports pour des débats en salle sur des enjeux sociaux et obligatoirement les enjeux de genre et d'inclusion.

L'animation des discussions avec les professeurs/directions d'établissement pour recueillir des retours sur la mise en place des outils et les adapter en conséquence afin d'avoir une version finale de ces outils déployables à grande échelle après cette phase pilote

- **La conception et l'animation des sessions de formation au profit** des équipes pédagogiques mobilisées dans les établissements sélectionnés.

Plusieurs modules structureront le parcours de formation des équipes, en particulier :

- L'animation des activités physiques et sportives et les techniques de gestion et d'animation de groupes d'élèves ;
- Les enjeux liés à l'égalité de genre, l'inclusion et à la protection de l'enfance.
- L'animation de sessions de sensibilisation sur des enjeux sociaux qui touchent particulièrement la jeunesse/sur les ODD seront également attendues.
- **La conception et l'animation des sessions de formation au profit d'un pool de formateurs sélectionnés** pour la prise en charge de la formation continue des équipes pédagogiques. Les mêmes thématiques structureront le parcours de formation de ces futurs formateurs (l'animation des activités sportives et éducatives ; les techniques de gestion et d'animation de groupes d'élèves ; les enjeux liés à l'égalité de genre, l'inclusion et à la protection de l'enfance).

- **La formation des équipes de direction des établissements scolaires bénéficiaires** sur les clubs olympiques notamment sur l'évolution vers des projets d'établissements intégrant cet aspect et l'accompagnement des autres enseignants pour qu'ils intègrent la thématique dans leurs pratiques pédagogiques

Par ailleurs, l'équipe AMO jouera un rôle central d'appui aux équipes administratives et financières et de gestion des bâtiments dans les services centraux et déconcentrés du Ministère de l'Education, pour la préparation technique et la gestion :

- **Du marché national d'acquisition des « kits » de petits équipements sportifs** nécessaires au fonctionnement des clubs olympiques (appui à la rédaction des spécifications techniques, à la stratégie de passation de marchés, aux différentes étapes de suivi des Appels d'offres (AO) et au suivi contractuel)
- Des marchés régionaux (26 marchés, un marché par CRE) **pour la rénovation des terrains multisports des établissements sélectionnés** (établissement d'un dossier d'appel d'offre type et d'un contrat type et d'un guide de mise en œuvre de ces AO à destination des CRE, mise en place d'une hotline d'appui aux CRE).

Les détails de ces marchés seront discutés en comités techniques.

A cet égard, il sera attendu de l'AMO, de :

- Veiller à la bonne prise en compte des exigences de l'AFD relatives à la protection de l'environnement, au droit du travail, à l'accès des terrains aux personnes dotées de handicap ou à la prise en compte du genre (en lien avec la maîtrise d'œuvre mobilisée par le Ministère de l'Education) et plus largement des inégalités dans les DAO et contrats,
- Participer au suivi de l'exécution des travaux et à la rédaction des documents de rapportage.

Enfin l'équipe AMO interviendra en appui aux membres du Comité Technique « Club olympiques » pour la rédaction du chapitre « Clubs Olympiques » des rapports annuels d'exécution technique et financière du projet « sport et éducation ».

Le chapitre fera le point sur l'ensemble des dimensions de « mise en route » des clubs olympiques dans les 104 établissements scolaires sélectionnés :

- La mobilisation et la formation des équipes pédagogiques en première ligne de l'animation des clubs olympiques ;
- L'acquisition, l'acheminement et la mise à disposition des petits équipements sportifs auprès des responsables des établissements ;

La préparation et la réalisation des travaux de rénovation des terrains multisport dans les établissements sélectionnés.

2. Concernant la composante 2 relative à la rénovation du Lycée Sportif Pierre de Coubertin

L'AMO jouera un rôle clé également dans l'appui aux équipes administratives et financières et de gestion des bâtiments dans les services centraux du Ministère de l'Education, pour la préparation du cahier des charges techniques (CCT) du marché national de rénovation du lycée et de ses différentes composantes en lien avec la maîtrise d'œuvre qui sera mobilisée et financée par le Ministère de l'Education.

Il s'agit d'un marché important d'une valeur de 1,9 millions d'euros pour lequel le Ministère de l'Éducation devra s'assurer du bon respect des normes nationales, de celles des fédérations sportives concernées par les espaces sportifs à rénover (tennis et gymnastique notamment) et des exigences additionnelles de l'AFD. L'AMO appuiera l'équipe de la Direction Générale des Bâtiments et Equipements en charge de la gestion du marché à la demande en fonction des besoins spécifiques. Le Ministère de l'éducation aura déjà défini l'appui attendu sur le volet infrastructure du LSPDC, vu que le Ministère s'appuiera aussi sur un bureau d'étude technique pour réaliser les études et le suivi de travaux.

Par ailleurs, l'AMO jouera un rôle majeur dans l'accompagnement des évolutions stratégiques et pédagogiques du lycée destiné à :

- **Consolider** les dimensions d'inclusivité, de lutte contre les discriminations et de genre dans les enseignements et le fonctionnement général du lycée **au travers des actions de renforcement des capacités** :

L'AMO commencera par la définition avec les acteurs concernés d'un plan d'action sur ces volets.

- **La formation des équipes pédagogiques et la sensibilisation des élèves** autour des concepts ci-après : Egalité de genre et masculinité positive ; promotion du sport féminin et lutte contre les barrières à l'accès au sport pour les femmes et les filles ; lutte contre les violences basées sur le genre y compris dans le milieu sportif ; la gestion de l'hygiène menstruelle ; la prise en compte du handicap (le LSPDC accueillant des élèves en situation de handicap à partir de l'année scolaire 2025/2026) ;
 - **La formation des enseignants, personnels administratif et technique du LSPDC** à la protection de l'enfance : cadre législatif et définition, identification des enfants en situation de vulnérabilité, conduite à tenir, procédure d'évaluation médico-sociale, procédure d'alerte et de signalement ;
 - **La formation des entraîneurs sportifs à la prise en compte des spécificités féminines et du cycle féminin** dans l'encadrement des activités au bénéfice des filles et femmes
 - **La formation des entraîneurs sportifs** aux enjeux de protection de l'enfance et de prise en charge des élèves en situation de handicap, que ce soit un handicap physique ou mental ;
 - **La formation des points focaux « Protection de l'enfance »** du LSPDC sur la mise en œuvre et le suivi & évaluation du plan d'action dédié à la protection de l'enfance.
- **Intégrer ces dimensions et d'autres touchant à la gouvernance du lycée dans un projet d'établissement ambitieux** à construire de manière participative avec le personnel et les partenaires limitrophes. Celui-ci intégrera notamment :
- Un nouveau modèle de gouvernance financière de l'établissement qui cherchera, notamment, à optimiser les recettes liées à la location des infrastructures et équipements sportifs aux fédérations sportives partenaires mais aussi aux clubs et associations sportives locales ainsi qu'aux particuliers ; les différents coûts et contraintes associées à l'ouverture de ces infrastructures aux différents types d'usagers devront être finement analysés. Les enjeux de maintenance et de stockage des équipements pour les différents usages devront être également pris en compte dans le modèle de gestion de ces infrastructures ;
 - Des orientations assorties de mesures concrètes pour la gestion des ressources humaines et techniques de l'établissement ;
 - Un plan d'actions genre et inclusion ;

- Un dispositif dédié à la protection de l'enfance assorti de supports / outils dédiés pour repérer les situations de maltraitance et agir pour protéger les enfants concernés : Cadre législatif et définition, identification des enfants en situation de vulnérabilité, conduite à tenir, évaluation médico-sociale, procédure d'alerte et de signalement, charte au bénéfice de l'équipe pédagogique du lycée, etc ;
- Un projet d'établissement mettant en exergue le rôle du LSPDC dans la promotion du sport en milieu scolaire.

3. De manière transversale concernant le pilotage et l'animation du projet « Sport et Education »

L'AMO jouera un rôle fondamental dans l'appui à la gouvernance stratégique et opérationnelle du projet et à la communication en assurant :

- L'accompagnement du chef de projet (Ministère de l'éducation) et des deux chefs de projet adjoints (Ministère de la Jeunesse et des sports, et CNOT) dans le pilotage stratégique et opérationnel des activités (formation in situ, mise à disposition d'outils de gestion...) ;
- La supervision et le suivi & évaluation des activités genre, inclusion et protection de l'enfance pour les 2 composantes du projet ;
- Le développement d'un manuel des procédures de gestion administrative et financière du projet clarifiant les rôles de chaque acteur et les procédures de gestion et contrôle des dépenses en cohérence avec les procédures nationales et en conformité avec les exigences spécifiques de l'AFD ;
- La supervision de la mobilisation des expertises et le contrôle qualité des livrables en collaboration avec les acteurs concernés au sein du Ministère de l'Education, de celui de la Jeunesse et des Sports et du CNOT ;
- Le développement, l'animation et le suivi de la mise en œuvre du plan de communication du projet, avec, en particulier, la mise en œuvre des actions suivantes :
 - Le développement d'une identité visuelle pour les clubs olympiques ;
 - Le développement d'une plateforme digitale ; la plateforme hébergera les contenus pédagogiques, appuiera les activités de suivi-évaluation et de communication du projet et comprendra un espace forum réservé aux échanges entre professeurs sur l'animation des clubs olympiques. Il semble qu'il n'existe pas de plateforme en ligne de ressources pédagogiques accessible par les enseignants qui aurait pu être utilisée pour les besoins de la gestion de l'information dans le cadre du projet. Il sera nécessaire cependant de vérifier ce point au moment du démarrage du projet dans la mesure où l'utilisation d'une plateforme existante et pérenne gérée par le Ministère de l'Education est préférable à la mise en place d'un espace Adhoc à durée de vie calée sur celle du projet.
 - L'organisation d'un évènement de lancement du projet avec la presse ;
 - Le tournage de capsules-vidéos sur les activités du projet (films sur le quotidien des jeunes sportifs du LSPDC, sur les activités sportives conduites dans les établissements scolaires, sur les tournois, etc) ;
 - L'organisation de journées de sensibilisation (à la pratique sportive, au sport féminin et inclusif), invitation d'intervenants extérieurs pour les séances de débats et sensibilisation ; Ces actions seront coordonnées avec les campagnes de promotion de l'activité sportive réalisées par le CNOT.
 - Production de contenus pour alimentation des réseaux sociaux (ME, MJS, CNOT, LSPDC) et de la plateforme digitale (photos, vidéos, articles, etc.); suivi des activités de

communication et des campagnes de sensibilisation réalisées au sein des établissements scolaires (par les professeurs et élèves);

- La réalisation de newsletters semestrielles sur les activités du projet.
- La mise en place et l'alimentation du dispositif de suivi / évaluation du projet, notamment l'actualisation du cadre logique du Projet et révision/actualisation des indicateurs (en début de projet pour l'établissement de la « *baseline* » et tout au long de la mise en œuvre du projet jusqu'à son évaluation finale). S'agissant d'un projet pilote, ce volet est essentiel à la réussite du projet et pour envisager de perspectives de déploiement.
- Rapportage semestriel et annuel de l'exécution technique et financière du projet reprenant l'ensembles des activités réalisées sur les deux composantes, y compris les actions de communication, le suivi-évaluation (indicateurs clés et cadre logique du projet).
- L'animation d'ateliers semestriels par gouvernorat / région d'évaluation-capitalisation de l'expérience dans le primaire et le secondaire pour faire le point sur les acquis mais aussi les difficultés de mise en œuvre et les solutions développées par les acteurs régionaux ;
- Le développement des supports de capitalisation du projet, notamment : Le guide de capitalisation des clubs olympiques avec des propositions d'enrichissement des curricula d'EPS sur la base de l'expérience acquise au travers le projet, le développement d'une proposition de parcours de formation des inspecteurs du ME et MJS en charge de la formation des enseignants et l'identification des effets du programme sur les élèves participants aux clubs olympiques et ceux scolarisés au sein du Lycée sportif ;
- Enfin, la préparation et l'accompagnement des missions de supervision du Projet menées par l'AFD.

III. PRINCIPAUX LIVRABLES ATTENDUS

- Plan d'action détaillé de l'assistance technique
- Cadre de mise en œuvre du dispositif de suivi-évaluation
- Un calendrier prévisionnel (début de prestation fixée à janvier 2026)
- Un Manuel de procédures de gestion administrative et financière spécifique au projet répondant aux directives de l'AFD et aux procédures nationales en vigueur
- Note d'avancement à présenter à chaque comité de pilotage du projet
- Les comptes rendus des COPIL
- Une stratégie de communication incluant le plan de communication
- Rapports annuels de suivi de la mise en œuvre du Plan de gestion environnementale et sociale
- Rapports techniques et financiers semestriels et annuels de la mise en œuvre de l'ensemble du projet
- Dispositif de suivi-évaluation

Pour les clubs olympiques (livrables à valider par le copil) :

- Mallette pédagogique et plan de formation
- Rapport des actions liées à la mise en œuvre des attentes en matière d'inclusion et de genre
- Spécifications techniques et cahier des charges pour
 - la rénovation des terrains et
 - les équipements sportifs
- Le guide de capitalisation des clubs olympiques

Pour le lycée sportif Pierre de Coubertin (livrables à valider par le copil) :

- Spécification techniques et cahier des charges pour l'appel d'offres de rénovation du Lycée (Infrastructure et équipements)
- Contenu et plan de formation sur les enjeux de genre et de protection de l'enfance
- Recommandations sur le projet d'établissement

L'ensemble de ces livrables devront être validés par la Maitrise d'ouvrage du projet.

IV. PROFILS REQUIS DES EXPERT.E.S

Le prestataire contracté par l'AFD sur appel d'offre pour assurer cette AMO sera dotée d'une expérience significative en gestion d'Assistances à maitrise d'ouvrage auprès de structures publiques pour la mise en œuvre de projets de changement. Elle sera également dotée d'expériences de travail à l'international et devra démontrer son expertise et des expériences préalables sur la thématique du sport à l'école.

Des offres en consortium permettant d'associer différents types d'expertise sont possibles.

Il est proposé, à titre indicatif, de structurer l'AMO avec une équipe disposant des expertises suivantes. Les soumissionnaires sont appelés à définir eux-mêmes le dispositif (organisation / dimensionnement) permettant de répondre aux attendus de cette mission. Il est attendu que l'équipe comprenne notamment des experts maîtrisant l'arabe et/ou dialecte tunisien.

1. Coordination de l'équipe :

Il est prévu un.e chef.fe d'équipe de l'AMO. Il/elle travaillera en étroite collaboration avec le chef de projet du ME et les deux chefs de projet adjoints du MJS et du CNOT. Il/elle interviendra sous la forme d'une assistance technique perlée pour les 4 années du Projet. Il/elle aura un profil de gestionnaire de projets de développement (gestion technique, financière, passation des marchés, suivi/évaluation, rapportage, communication) en appui à des acteurs publics. Il/elle aura une solide expérience dans l'accompagnement du changement et des capacités d'animation de projet. Des expériences préalables dans le secteur de l'éducation et notamment du sport à l'école seront appréciées.

Il appuiera la coordination du projet et le suivi de l'ensemble des activités et aura la charge de la rédaction d'un rapport de démarrage, de rapports semestriels d'activités et d'un rapport final d'activités au terme des 48 mois de l'AT.

2. Expertise en genre et inclusion :

Elle prendra la forme d'une assistance technique perlée pour les 4 années du projet pour la supervision de toutes les activités relatives au genre et à l'inclusion ainsi qu'à la protection de l'enfance pour les 2 composantes du projet et appuiera le suivi & évaluation et le rapportage de ces activités.

3. L'Expert(e) en genre et inclusion devrait avoir une solide expérience dans la conception, la mise en œuvre, et l'évaluation des activités visant à promouvoir l'égalité, la diversité, et l'inclusion, et avoir des compétences avérées en analyse des inégalités de genre, en formation inclusive...

Expertise en protection de l'enfance

Expert dans la protection des droits des enfants, avec une expérience significative dans la conception, la mise en œuvre, et l'évaluation de programmes de protection de l'enfance. Ayant des compétences

approfondies en gestion de cas, formation, plaidoyer, et renforcement des systèmes de protection, avec une attention particulière aux situations de vulnérabilité.

Expertise dans la protection de l'enfance et la lutte contre les discriminations, la maîtrise du dialecte Tunisien est un atout pour cette expertise.

4. Expertise en infrastructures sportives (architecte ou ingénieur)

Expert(e) en infrastructures sportives avec une solide expérience dans la planification, la conception, la construction, et la gestion d'installations sportives. Compétences approfondies en gestion de projets, respect des normes internationales, et intégration des critères environnementaux et sociaux. Expérience dans le développement d'espaces sportifs accessibles et innovants.

Il appuiera la DGBE et les CRE pour la rédaction des spécifications techniques, des cahiers des charges, pour l'évaluation, le recrutement des prestataires et le suivi des travaux aussi bien au niveau du LSPDC que des établissements bénéficiaires des clubs olympiques.

5. Expertise en communication

Professionnel(le) de la communication doté(e) d'une expérience diversifiée dans la gestion de stratégies de communication, le développement de contenus engageants. Expérience dans l'élaboration de stratégies innovantes pour renforcer la visibilité des projets et la valorisation des valeurs éducatives et sportives à travers des stratégies innovantes et inclusives. Bonne connaissance du contexte Tunisien.

6. Expertise en suivi-évaluation

Sous la forme d'une assistance technique perlée pour appuyer la mesure des indicateurs du cadre logique en début de projet et leur actualisation tout au long de sa mise en œuvre.

Il assurera également le suivi des indicateurs et fournira les données probantes pour alimenter les rapports d'exécution du projet.

Il développera les outils de suivi-évaluation que les Ministères de l'éducation et de la jeunesse et des sports s'approprieront ainsi que l'ensemble des établissements bénéficiaires.

Expert(e) en suivi-évaluation avec une expérience avérée dans la conception, la mise en œuvre, et l'évaluation de systèmes de suivi et d'évaluation pour des projets de développement, des programmes sociaux.... Compétences approfondies en collecte et analyse de données impactant des projets complexes, rédaction de rapports, et mesure d'impact.

7. Gestion Administrative et Financière et passation de marchés

Sous la forme d'une assistance technique perlée sur les quatre années du Projet.

Expérience en gestion administrative et financière avec une expertise approfondie en passation de marchés, incluant la conformité aux réglementations nationales. Compétences solides en planification budgétaire, gestion des ressources...

Il/elle travaillera en étroite collaboration avec le chef d'équipe de l'AMO et la Direction de l'équipement du Ministère de l'Education. Il/elle appuiera les équipes du Ministère de l'Education pour la passation des marchés (préparation, lancement, suivi des DAO). Il/elle appuiera également le suivi de la gestion financière du Projet.

8. Expertise en sport et pédagogie /planification de l'Education

Sous la forme d'une assistance technique de court-terme, pour (i) l'élaboration des contenus des mallettes pédagogiques support à l'animation des activités physique et sportives ainsi que des activités de sensibilisation (ii) l'appui aux membres du comité d'orientation et validation des contenus des activités clubs olympiques et (iii) le choix des équipements et la nature des installations sportives à prévoir pour l'animation des clubs olympiques en fonction des activités développées.

L'expert(e) animera les formations de formateurs au profit des 15 formateurs. Ces formations porteront sur les contenus pédagogiques des mallettes ainsi que sur les techniques d'animation.

Expert(e) en sport et pédagogie, avec une solide expérience dans la conception et la mise en œuvre de programmes pédagogiques adaptés, la formation d'éducateurs sportifs, et la coordination d'initiatives visant à promouvoir le développement personnel et social par le sport. Engagé(e) dans l'utilisation du sport comme outil d'inclusion et d'apprentissage, une expérience dans des projets de promotion de l'éducation par le sport et/ou la promotion des valeurs éducatives à travers les activités sportives serait un atout.

9. Expert.e.s formateurs/trices en charge de l'animation des formations aux activités physiques et sportives et de sensibilisation

Ils/elles interviendront sous la forme d'une assistance technique de court-terme pour assurer des formations à l'animation des activités physiques & sportives/éducatives/de sensibilisation auprès du personnel pédagogique des 104 établissements scolaires. Il est prévu 5 formateurs/trices pour le secteur primaire et 10 pour le secteur secondaire (5 pour les collèges et 5 pour les lycées).

Formateur(trice) spécialisé(e) dans l'animation des formations en activités physiques et sportives, avec une solide expérience dans le développement de programmes de sensibilisation. Compétences animation d'ateliers pratiques, et transmission des valeurs du sport.

10. Expert (e) en gouvernance

Sous la forme d'une assistance technique de court-terme pour appuyer le projet de réforme de l'établissement (RH, modèle économique et renforcement des capacités pédagogiques du corps enseignant). Il sera appuyé par le chef de projet, également spécialiste de l'accompagnement.

Expert(e) en gouvernance avec une expérience avérée dans la conception et la mise en œuvre de structures de gouvernance efficaces, transparentes et inclusives. Compétences solides en appui institutionnel, renforcement des capacités, élaboration de cadres stratégiques, et gestion des parties prenantes.

Il est important que l'expert(e) ait une bonne connaissance de la mise en place de modèles économiques.

V. DOCUMENTS A DISPOSITION DES SOUMISSIONNAIRES

Les soumissionnaires auront à disposition les documents listés ci-dessous afin de leur permettre de mieux appréhender le contexte, les acteurs, les enjeux du projet Sport et Education en Tunisie

- Un calendrier prévisionnel de mise en œuvre
- L'Etude de faisabilité du projet Sport et Education
- La stratégie nationale pour le sport et le développement
- La loi d'orientation de l'Education et de l'enseignement scolaire (2002)

Liste des acronymes

AFD	Agence française de développement
AMO	Assistance à Maîtrise d'Ouvrage
AO	Appel d'offres
APS	Activité(s) Physique(s) et Sportive(s)
AS	Association(s) sportive(s)
ASSU	Association(s) Sportive(s) Scolaire(s) et Universitaire(s)
AT	Assistance technique
BSG	Budgétisation sensible au genre
CNOT	Comité National Olympique Tunisien
COPIL	Comité de Pilotage
CRE	Commissariat(s) Régional(aux) à l'Éducation
CRJS	Commissariat(s) Régional(aux) à la Jeunesse et aux Sports
DGBE	Direction Générale des Bâtiments et des Équipements
EPS	Éducation Physique et Sportive
LSPDC	Lycée Sportif Pierre de Coubertin
ME	Ministère de l'Éducation
MJS	Ministère de la Jeunesse et de Sports
TdR	Termes de référence
VBG	Violence(s) basée(s) sur le genre