

## Diagnostic et analyse de l'offre des services de placement à l'international de l'Agence Tunisienne de Coopération Technique (ATCT)

### Termes de Référence

#### 1. Contexte général

L'organisation internationale du Travail encourage les états membres qui ont ratifié la convention des services de l'emploi (n°88)<sup>1</sup> à mettre en œuvre ces objectifs à savoir : la

- Des services de placement et de recrutement fiables
- Une meilleure adéquation des compétences aux besoins de l'entreprise
- Des règles équilibrées qui facilitent le fonctionnement de l'entreprise et protègent les travailleurs
- Des recrutements responsables et équitables
- La réduction de l'emploi informel

C'est dans ce cadre que le projet FAIR III2, soutienne les services publics de l'emploi afin d'améliorer leurs offres de service à l'international.

#### a. contexte national

La Tunisie considère que l'émigration constitue un élément de la stratégie de l'emploi, et les pouvoirs publics semblent être résolument favorables à l'alternative de la coopération avec les principaux pays d'accueil et à relancer la migration organisée à travers, notamment, des moyens susceptibles de renforcer la mobilité des personnes hautement qualifiées compte tenu de l'importance de cette mobilité et de ses impacts éventuels en termes de gains sur le processus de développement interne.

La Tunisie dispose d'une expérience assez avancée en matière de gestion de la circulation de la main d'œuvre qualifiée à travers l'ATCT qui assure depuis plus de 50 ans le placement et l'encadrement d'une migration temporaire qualifiée vers les pays du Golfe surtout, dans le cadre d'accords bilatéraux signés avec ces pays de destination. L'on peut même dire que ce type d'expérience a anticipé largement à l'avance le nouveau concept européen de migration circulaire. L'expérience tunisienne de l'ATCT peut être considérée comme l'exemple même d'une « Success Story » de laquelle des leçons peuvent être tirées et de bonnes pratiques retenues. Car il s'agit bien d'une migration encadrée, formalisée et garantie dans le cadre d'accords gouvernementaux, assurant aux migrants qualifiés le standard des droits sociaux et professionnels, la garantie du retour à l'emploi précédent et la jouissance des avantages liés au retour définitif et à la réinstallation en Tunisie.

#### b. Contexte institutionnelle (L'ATCT)

<sup>1</sup> [Ratifications of ILO conventions: Ratifications for Tunisia](#)

<sup>2</sup> [Programme Intégré sur le Recrutement Equitable \(FAIR, phase III\) \(ilo.org\)](#)

L'ATCT est un établissement public à caractère non administratif dotée de la personnalité civile et de l'autonomie administrative et financière, créée en vertu de la loi n°35-72 du 27 avril 1972 et placée sous la tutelle du Ministère de l'Économie et de la Planification, elle a pour mission de mettre en œuvre la politique du gouvernement relative à la promotion de la coopération technique et elle est chargée notamment de:

- L'identification, la sélection et le placement des cadres tunisiens à l'étranger selon les besoins des pays frères et amis et des organisations régionales et internationales.
- La promotion de la coopération SUD-SUD et triangulaire.
- L'organisation et la gestion des actions de formation et de perfectionnement de cadres des pays frères et amis.

Depuis sa création et jusqu'à ce jour l'ATCT a contribué au placement de plus que 70 milles tunisiens à l'étranger, elle a réalisé plus de 100 projets d'assistance technique et a assuré la formation de plus que 5000 cadres étrangers dans des institutions tunisiennes au profit de pays africains et arabes avec le concours financier d'organisations et d'institutions internationales et régionales et des organismes de coopération bilatérale telles que, l'UE, la BID, le PNUD, la Banque Mondiale, l'OIF, la BAD, la GIZ, l'AFD, et la JICA.

Au 31 décembre 2022 L'ATCT compte 22,846 coopérants et experts exerçant à l'étranger dont: 14,309 dans les pays arabes principalement dans les domaines de la santé, de l'éducation et de l'administration, soit 63% du total des cadres tunisiens placés à l'étranger; et 5,028 en Europe, soit 22% du total. Ce taux reste faible malgré l'existence de protocoles et d'accords bilatéraux (**Accord cadre relatif à la gestion concertée des migrations et au développement solidaire entre le Gouvernement de la République Française et le Gouvernement de la République Tunisienne signé le 28 Avril 2008 et l'Accord entre la Confédération suisse et la République tunisienne relatif à l'échange de jeunes professionnels signé en Juin 2012**) avec quelques pays de l'Union Européenne tel que la France et la Suisse , relatifs à la gestion migratoire et le développement solidaire.

En effet, selon le propre diagnostic de l'ATCT lors de l'élaboration de son plan stratégique de 2023 – 2025, un ensemble de difficultés sont relevés dans l'optimisation de ses services. D'une part, la **méconnaissance des procédures de mise en œuvre desdits protocoles et l'inexistence de réseaux ou de partenaires européens pour déceler les opportunités de placement**; d'autre part, l'absence de stratégie, de plan d'actions, d'organisation et de capacité d'encadrement entravent un placement plus important de compétences tunisiennes à l'étranger et principalement dans les pays européens.

## 2. Justification

L'année 2022, a été une année charnière pour repenser la stratégie de l'ATCT en tant que service public de placement à l'étranger, et ce, vu le contexte post-COVID-19 et son impact sur les opportunités du marché mondial de l'emploi, d'une part, et le lancement du plan de développement triennal 2023-2025, d'autre part.

Dans ce cadre, et suite au processus de diagnostic organisationnel interne et de planification stratégique de l'ATCT menée en 2023, que plusieurs besoins ont été relevés qui ont permis l'identification des axes d'intervention suivants :

- Renforcement de l'offre de service de placement à l'international ;
- Revue des processus (Prospection/accompagnement/gestion des offres) du placement à l'international pour être en conformité avec les principes généraux et directives opérationnelles du recrutement équitable de l'OIT: Clarification, validation, modélisation et digitalisation ;
- Renforcement des ressources financières et humaines de l'ATCT;
- Amélioration du processus d'accompagnement des candidats à la coopération technique (avec une attention particulière au moins qualifiés, y compris le suivi post placement à l'international ;
- Renforcement des capacités de l'ATCT pour la conduite/supervision d'études spécifiques de renforcement des connaissances, lié à l'activité de placement à l'international ;
- bien que cela n'a pas été identifié par l'ATCT directement, je proposerais d'inclure un point sur les synergies et coordination pouvant être développées avec les autres acteurs/institutions de l'intermédiation (ANETI, APPE) et de la formation, dans l'optique de migration du travail.

A cet effet, il a été convenu de commencer par un processus de diagnostic et d'analyse, objet des présents TdR, qui permettra d'examiner **l'offre de service de placement à l'international (OSPI)** de l'ATCT afin d'identifier les principaux besoins et les solutions et mesures les plus pertinentes pour appuyer le renouvellement de l'OSPI.

De façon spécifique, le développement de l'offre de service de placement à l'international (OSPI) constitue une orientation stratégique importante synonyme d'un positionnement de l'ATCT pour un accompagnement des chercheurs d'opportunités d'emploi à l'international.

La fonction de L'OSPI de l'ATCT concerne d'une part le « traitement des offres d'emploi » reçues de l'étranger et prospectées, d'autre part la connaissance des profils des candidats à la coopération technique.

A ce titre, l'ATCT souhaite être plus performante dans la mise en relation entre les employeurs étrangers et les demandeurs d'emploi tunisiens par l'amélioration des services et prestations délivrées en matière de placement à l'international, à travers 2 axes de développement principaux : 1) développer l'intermédiation en emploi à

l'international et 2) assurer une meilleure préparation des candidats du secteur public et privé à la coopération technique et au placement international.

### 3. Objectif global

L'objectif principal de ce processus de diagnostic et d'analyse est de renforcer la capacité de l'ATCT dans le placement des compétences tunisiennes à l'étranger. Le diagnostic sera également une occasion de clarifier l'étendu de sa mission et inclure les actions liées à la migration et la mobilité internationale.

### 4. Objectif spécifique et étendue

Les objectifs particuliers de ce processus de diagnostic et d'analyse est de définir les activités de l'offre de service de placement à l'international (OSPI), d'identifier les besoins concrets et de proposer les solutions pertinentes permettant le renouvellement de l'OSPI de l'ATCT.

En particulier il s'agit d'articuler l'OSPI concernant :

- le placement des demandeurs d'emploi (préciser le profil des candidats, et quel degré de compétences)
- le travail en secteur publique, privé, les deux ?
- destinations particulières ?
- quelle étendue est envisagée en matière de « préparation des candidats » : formations techniques ou autres ? préparation administrative ?
- 

Ce diagnostic et analyse devra tenir compte du contexte actuel post-COVID-19 et son impact sur les opportunités du marché de l'emploi et de développement de main d'œuvre.

### 5. Services demandés

Ce processus de diagnostic et d'analyse devra, à priori aborder les thèmes suivants :

- Positionnement de l'ATCT en tant qu'agence de placement à l'international ;
- Processus d'offre de services à l'international : Ce thème aborde le pilotage de la performance et la performance métier, en termes (i) d'efficacité au service des demandeurs d'emploi, des employeurs et partenaires, (ii) de contribution aux objectifs de l'ATCT ; iii) de degré de digitalisation du processus; et, iv) de pilotage de la performance.
- Mobilisation : Ce thème aborde l'efficacité de la communication et de la ligne managériale au profit de la mobilisation et l'animation interne en lien avec les objectifs de l'ATCT ;
- Ressources : Ce thème aborde la capacité de l'ATCT à mobiliser les moyens qui permettent d'obtenir les résultats attendus du placement à l'international en termes d'efficacité des processus et d'objectifs stratégiques.

- Partenariats : Ce thème aborde la performance de la dynamique partenariale entretenue par l'ATCT pour le placement à l'international.

## 6. Résultats attendus

Au regard des objectifs de la mission, les résultats du diagnostic et de l'analyse doivent permettre :

- de dresser un état des lieux en termes de points forts, points faibles au niveau interne de l'ATCT d'une part et les opportunités / leviers, obstacles / difficultés au niveau externe d'autre part ;
- d'émettre des recommandations, des mesures, des pistes d'amélioration de la performance et des actions prioritaires opérationnelles et réalistes pour le renouvellement de l'OSPI de l'ATCT.

## 7. Livrables

- A. Note méthodologique expliquant de façon détaillée le processus de mise en œuvre du diagnostic et de l'analyse, les approches, les méthodes et les outils qui seraient utilisés, les compétences du/de la ou des consultant-es et un plan de travail ;
- B. Diaporama de présentation de la note méthodologique au début de la mission ;
- C. Première version /draft du rapport du diagnostic et de l'analyse;
- D. Atelier de restitution et de validation du rapport pour présenter les principaux résultats et recommandations du diagnostic et de l'analyse. Une note conceptuelle en français sera rédigée en résumant les actions retenues lors de l'atelier de validation concernant l'amélioration des processus et outils utilisés pour le placement à l'international de l'ATCT
- E. Rapport final du diagnostic et de l'analyse (version physique/ papier et électronique). Le rapport devra également inclure :
  - un plan d'action des recommandations et des mesures opérationnelles et concrètes, appuyé par une proposition de moyens matériels, techniques et logistiques nécessaires et un budget estimatif pour leur mise en œuvre ;
  - des annexes : méthodologie de recueil des données élaborés, rapports des entretiens/interviews, listes des personnes rencontrées, copie des fiches d'entretien, d'autres annexes qui seraient développées dans le cadre du diagnostic et de l'analyse;
- F. Diaporama du rapport du diagnostic et de l'analyse et sa présentation commentée dans une réunion de présentation des résultats.

## 8. Processus méthodologique

### a. Approche et principes préalables :

Selon une démarche d'évaluation préalable et en étant ouvert sur des expériences internationales et sous-régionales dans une optique de Benchmark et de capitalisation sur les bonnes pratiques, le diagnostic et l'analyse permettront à l'ATCT d'identifier les opportunités et les possibilités de renouveler son OSPI (Modernisation, professionnalisation, etc.). Les processus à revoir, consolider et/ou à améliorer, concernent la Prospection, l'Accompagnement (dont suivi post placement) et la Gestion des offres. Il portera sur des aspects concrets de l'OSPI, en particulier i) la digitalisation de certains processus et procédures, ii) le suivi post placement, iii) les procédures de diligence raisonnable pour la gestion des offres et d'autres solutions éventuelles à identifier.

### b. Démarche méthodologique :

En se basant sur une dynamique participative et de concertation et en tenant compte, les éléments méthodologiques suivants devront être pris en considération et orienter la proposition méthodologique :

- Organisation d'une première réunion de démarrage afin de préciser le périmètre du diagnostic et de l'analyse et d'identifier les acteurs à impliquer. Ces acteurs seront impliqués, notamment pour des consultations ponctuelles et participation aux ateliers et réunions qui seraient organisées dans le cadre de cette présente mission ;
- Revue documentaire relative au processus, à la gestion et à la réglementation de l'offre de service de placement à l'international (OSPI) de l'ATCT, et analyse de la documentation mise à disposition par l'ATCT (organigramme, procédures, description processus, etc.) ;
- Développement, en étroite collaboration avec l'ATCT, de la méthodologie et des outils (questionnaire, fiches de recueil de données selon les sources d'information etc.) de recueil des données qui seront utilisés pour la réalisation du diagnostic ;
- Collecte de données à travers des entretiens auprès des acteurs impliqués (Ministère de l'emploi, ANETI, Agences privées de placement à l'international, etc.) pour identifier les rôles et les synergies interinstitutionnelles en matière de placement à l'international ;
- Préparation et présentation d'un premier draft du rapport ;
- Finalisation du draft du rapport, avec les commentaires, suggestions et remarques faits par l'ATCT ;
- Présentation des résultats dans un atelier qui réunira les différents acteurs concernés.

## 9. Calendrier du déroulement de l'étude :

Cette étude est prévue de commencer le 10 Avril 2024 et les résultats de l'étude doivent être présentée fin Juin 2024.

### Tableau récapitulatif des tâches et livrables attendus

	Tâches et livrables	Durée /jour	Echéancier
<b>A.</b>	Note méthodologique expliquant de façon détaillée le processus de développement de l'étude, les approches, les méthodes et les outils qui seraient utilisés, les compétences du/de la ou des consultant-es et un plan de travail		
<b>B.</b>	Diaporama de présentation de la note méthodologique au début de la mission		
<b>C.</b>	Première version /draft du rapport du diagnostic et de l'analyse		
<b>D</b>	Atelier de restitution et de validation du rapport pour présenter les principaux résultats et recommandations du diagnostic et de l'analyse. Une note conceptuelle en français sera rédigée en résumant les actions retenues lors de l'atelier de validation concernant l'amélioration des processus et outils utilisés pour le placement à l'international de l'ATCT		
<b>E.</b>	Rapport final du diagnostic et de l'analyse (version physique/ papier et électronique), incluant : plan d'action des recommandations et des mesures opérationnelles, budget, Annexes		
<b>F</b>	Diaporama du rapport du diagnostic et de l'analyse et sa présentation commentée dans une réunion de présentation des résultats.		
	<b>TOTAL</b>	<b>... jours</b>	

## 10. Profils du / de la ou des consultant-es

- Niveau académique : Diplôme universitaire supérieur, Bac+5 ou Doctorat dans un des domaines suivants : économie, sociologie du travail, sciences sociales, GRH ;
- Expérience d'au moins 5 dans la réalisation de diagnostic notamment socio-économique ;
- Une expérience avérée dans l'amélioration de la performance des organisations, en particulier avec les services publics ou privé de l'emploi ou expérience pratique au sein d'un service public de placement international.
- Avoir une expérience et réussite prouvée dans la conception d'outils de collecte de données et la conduite d'enquête socio-économiques, de diagnostic organisationnel ;
- Une connaissance approfondie de la problématique de la migration, des stratégies et politiques de développement, ainsi qu'une très bonne expertise du paysage institutionnel et politique tunisien en matière d'emploi ;
- Bonne maîtrise de la communication et capacités à animer des discussions avec les groupes cibles, les partenaires techniques et financiers ;
- Très bonne capacité de produire des rapports de très bonne qualité rédactionnelle ;
- Excellentes qualités rédactionnelles en français.

## 11. Constitution de l'offre

Les documents à remettre dans le cadre de la soumission de l'offre sont :

### DOCUMENTS ADMINISTRATIFS

- Profil du cabinet de consultance et/ou CV des expert-es ;
- Références des diplômes et des expériences similaires du /des consultant-es.

### OFFRE TECHNIQUE

- Une note méthodologique ;
- Compréhension des travaux à réaliser ;
- Ajustements ou variantes proposées ;
- Calendrier d'exécution ;
- Moyens humains et matériels détaillés.
- Références de publications précédentes ;
- Les attestations de services rendus et autres titres pouvant appuyer la candidature ;
- CVs des consultant-es/expert-es et copies de diplômes.

### OFFRE FINANCIERE :



- La soumission d'une offre détaillée précisant :
- les honoraires (j/p)
- une estimation détaillée des frais de la mission, par jour et/ou par personne.

## **12. Délais pour la soumission des candidatures :**

Les candidat-es intéressé-es devraient soumettre à l'attention de de l'OIT/ATCT une proposition technique et financière détaillée, accompagnée des documents demandés au plus tard le **30 Mars 2024**

Les propositions devront être envoyées par e-mail à l'adresse électronique suivante : [bentamarouet@ilo.org](mailto:bentamarouet@ilo.org); portant le titre suivant : **Consultation OIT/ATCT**