

## TERMES DE RÉFÉRENCE

**Un(e) Expert(e) d'appui aux Services Centraux et Régionaux l'Office de développement du Sud (ODS) en Charge de la Promotion de l'Investissement Privé (DPIP et DRDs)**

**Pour la mise en œuvre d'une mission d'appui stratégique et organisationnel**

<b>Lieu :</b>	Médenine, Tataouine, Kebili et Tozeur avec une présence occasionnelle au bureau du PNUD à Tunis
<b>Type de contrat :</b>	Individual Contract
<b>Nombre de jours :</b>	40 jours
<b>Langues requises :</b>	Français, Arabe
<b>Date de début :</b>	15/04/2017

### 1. Description du projet :

Le PNUD a lancé, en 2016, le projet « **Renforcement de l'écosystème entrepreneurial dans le sud tunisien** ». Le principal objectif de ce projet est de renforcer l'environnement de création des entreprises dans les gouvernorats de Médenine, Tataouine, Kebili et Tozeur à travers un soutien technique aux structures d'appui et de financement en vue de stimuler l'esprit entrepreneurial chez les jeunes et mettre en place des mécanismes de coordination entre les différents acteurs clés régionaux en matière de promotion de l'emploi. Le projet est financé par le gouvernement japonais et mis en œuvre en partenariat avec l'Office de développement du Sud (ODS), l'agence Nationale de l'Emploi et du travail Indépendant (ANETI) et la Banque Tunisienne de Solidarité (BTS).

À travers sa première composante « **Amélioration des services d'appui et de financement de projets & des mécanismes de coordination des services aux entreprises** », le projet appuiera les acteurs publics clé de la région des gouvernorats cibles pour qu'ils acquièrent les connaissances nécessaires sur les secteurs économiques, essentiellement des TPE et PME, et les opportunités d'affaire et d'investissement dans la région d'intervention. Un mécanisme de coordination et d'appui au développement des entreprises sera établi entre les institutions publiques, privées et la société civile, dans le but d'assurer la durabilité et la pérennité des petites entreprises et PME, et d'offrir un service professionnel de soutien accessible, amélioré et plus efficace pour les jeunes hommes et femmes dans le développement des affaires.

A cet effet, le projet compte appuyer son partenaire régional, l'ODS<sup>1</sup>, à travers sa Direction de promotion de l'investissement privé (DPIP) et ses Directions Régionales (DRDs), à renforcer ses services et positionnement en matière de stimulation de l'investissement privé dans sa zone d'intervention, et ce, à travers l'amélioration de son approche stratégique en la matière, son organisation interne et notamment la structuration de ses activités entre services centraux et

<sup>1</sup> ODS : Direction de la promotion de l'investissement privé et les DRDs de Médenine, Tataouine, Gabès, Gafsa, Kebili et Tozeur

régionaux, son offre de services auprès des différents bénéficiaires cible et les différents acteurs composant l'écosystème entrepreneurial.

Dans ce cadre, le PNUD compte recruter **un(e) expert(e) en qualité de Consultant(e) d'appui pour la réalisation d'une mission de diagnostic organisationnel et appuyer le partenaire dans la conception et le développement d'une stratégie opérationnelle au profit des Services de l'ODS en Charge de la Promotion de l'Investissement Privé (DPIP et DRDs).**

## 2. Contexte du projet et de la mission :

La région du sud connaît des taux de chômage bien supérieurs aux moyennes nationales et le tissu économique, comme la dynamique entrepreneuriale, restent assez limitée. Ainsi, au-delà des réformes structurelles de l'économie nationale requises en vue de réduire ces taux de chômage alarmants notamment chez les jeunes et diplômés de l'enseignement supérieur, il est un impératif, à court terme, de stimuler l'environnement de l'investissement privé et de promouvoir l'esprit entrepreneurial auprès des jeunes en guise d'alternative à la quête d'un emploi. Toutefois, selon la Banque mondiale, la bureaucratie étouffe les efforts de l'esprit entrepreneurial chez les jeunes et réduit la compétitivité des entreprises. La bureaucratie représente un fardeau particulier pour les petits entrepreneurs et induit les petites entreprises à rester dans l'informel<sup>2</sup>.

Face à cette situation alarmante, plusieurs programmes et institutions publiques soutiennent que la promotion de l'entrepreneuriat et le développement des affaires seront parmi les priorités à mettre en œuvre. Une étude menée dans le cadre du précédent projet du PNUD a exposé les problèmes sous-jacents à la situation du chômage dans les gouvernorats de Médenine et de Tataouine<sup>3</sup> et a présenté un cadre stratégique régional pour améliorer l'appui aux entrepreneurs, à travers notamment une régionalisation des politiques d'appui à l'emploi et l'entrepreneuriat. De même, une mission d'évaluation des capacités d'un des partenaires du projet a permis d'identifier les axes de renforcement des services de promotion de l'investissement privé.

Sous cet angle d'analyse, il est remarqué par ailleurs l'existence d'une multitude de structures publiques dédiées à la promotion de l'investissement privé, ce qui conduit nécessairement à un chevauchement des attributions et des compétences.

A cet effet, **un plan de renforcement des capacités techniques des partenaires impliquées dans l'appui aux entrepreneurs a identifié les axes pour une amélioration des services d'appui et de financement offerts par les institutions publiques partenaires**, où nous citons pour le cas de l'ODS : la nécessité d'améliorer les services d'information et d'orientation des promoteurs de projets, l'appui des promoteurs à la création de projets et l'identification des opportunités d'investissement, et la promotion des créneaux d'investissement auprès des investisseurs potentiels.

---

<sup>2</sup>[http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/MNA/tunisia\\_report/tunisia\\_report\\_the\\_unfinished\\_revolution\\_eng\\_synthesis.pdf](http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/MNA/tunisia_report/tunisia_report_the_unfinished_revolution_eng_synthesis.pdf)

<sup>3</sup> UNDP Tunisia, 2014, *Cadre Stratégique Régional pour l'Emploi dans les Gouvernorats de Médenine et Tataouine*, UNDP

De même, **une mission d'expertise pour l'élaboration des besoins en solution logicielle permettant l'amélioration des mécanismes de coordination entre les différents acteurs**, en se basant sur les mandats clairs de chaque institution (ODS, ANETI et BTS), a permis d'identifier les obstacles à une telle coordination, et notamment : l'atténuation des situations de chevauchement entre les services d'appui, l'harmonisation des modèles d'étude de projet, la coordination entre les structures d'appui et les institutions financières, la standardisation des données économiques partagées, l'appui aux jeunes promoteurs notamment lors de la phase de post-crédation de projets.

Ces différents éléments convergent avec les recommandations de la déclaration du dialogue national sur l'emploi<sup>4</sup> (mars 2016) qui prône parmi les mesures urgentes, sous la thématique de l'entrepreneuriat et la promotion des micro-projets, l'institution d'une structure unifiée supervisant le système de promotion de projets, dans tout son cycle de vie, corrélée à un système de « guichet unique régional » unifiant toutes les intervenants ; la mise en place de mécanismes d'appui et d'accompagnement aux PME en vue de stimuler la création d'emploi et le renforcement du cadre des avantages offerts aux promoteurs de projets. **L'intervention du projet devra, ainsi, permettre, d'offrir un cadre de référence pour l'activation de cette feuille de route.** De même, l'intervention du projet pourra s'adosser à une étude sur le positionnement de l'ODS dans le cadre du nouveau contexte d'activation de la décentralisation qui a été produite dans le précédent projet du PNUD (Projet Création accélérée d'emplois et appui à l'entrepreneuriat 2014-2015), et à une étude menée par le MDICI sur le Repositionnement des Structures de Développement Régional dans le cadre d'une Coopération avec la GIZ.

**En prenant considération ces différents éléments, et au vu de l'approche basée sur les droits de l'Homme prônée par le PNUD, le développement d'un plan de renforcement des capacités techniques et organisationnelles du partenaire (ODS) devra partir des besoins des entrepreneurs, et notamment les jeunes parmi eux.**

En effet, les jeunes entrepreneurs sont confrontés à diverses contraintes : (1) manque d'information concernant les possibilités économiques au niveau local ; (2) les rôles, mandats et responsabilités des administrations publiques ne sont pas assez claires, ou encore sont enchevêtrés ; (3) accès limité aux institutions financières et autres fonds d'investissement ; (4) bureaux d'appui au développement de l'entreprise (à savoir Espace Entreprendre, bureaux de l'emploi) ne sont pas assez outillés et manquent de capacités techniques en terme d'encadrement, orientation et accompagnement des jeunes promoteurs d'idées de projet ; (5) difficulté d'accès à des services professionnels d'appui technique et managérial (services de conseil fiscal, social et de gestion). Ainsi, même s'il est constaté l'existence d'un certain nombre d'opportunités : (1) incubateurs et parcs d'activités économiques à accès compétitifs ; (2) programmes de financement ciblés ; (3) programmes de formation et renforcement des capacités techniques intégrés dans les cursus ou parallèles ; (4) opportunités économiques et marchés avérés dans les régions cible et avantages comparatifs des régions ; le principal défi réside dans la mise en cohérence des divers services tout en contribuant à l'amélioration de ces services.

---

<sup>4</sup> Les mesures urgentes (Dialogue national sur l'emploi sous le patronage de la Présidence du gouvernement, l'UGTT et l'UTICA), mars 2016.

En répondant, entre autres, aux problématiques citées, le schéma proposé par le projet vise **le renforcement de l'écosystème entrepreneurial**, il devra se traduire en conséquence par :

- 1) **Une offre d'un meilleur service d'appui aux promoteurs de projets et aux entrepreneurs**, en renforçant les capacités techniques des acteurs clés et en améliorant les aspects organisationnels et matériels de ces services ;
- 2) **Un mécanisme de coordination entre les divers intervenants fluidifiant les informations économiques et financières**, et renforçant la connaissance des besoins et potentiels économiques des TPE, PE et PME et l'identification des créneaux porteurs ;
- 3) **Un renforcement de l'implication des organisations professionnelles**, et notamment celles dédiées aux femmes entrepreneures, auprès des comités publics de concertation pour l'appui à l'entrepreneuriat, comme dans la mobilisation des entrepreneurs ;
- 4) **Une mobilisation des institutions universitaires pour la promotion de la culture entrepreneuriale auprès des jeunes** ;
- 5) **Une promotion de l'entrepreneuriat à travers les médias**, notamment régionaux, et une diffusion des bonnes pratiques pour la promotion de projets ;
- 6) **Une conception d'un schéma de financement qui soit adapté aux besoins des entrepreneurs** alliant un prêt sans intérêt, comme fonds d'amorçage rotatif au profit de la région [assimilé à un crédit revolving à taux « 0 »] et un financement bancaire de la part de la BTS ;
- 7) **Un renforcement des capacités techniques et organisationnelles des promoteurs et entrepreneurs** et un accompagnement post-crédation/développement des projets et
- 8) **L'intégration, en continue, des leçons apprises des dynamiques de promotion de l'entrepreneuriat dans la planification stratégique du développement économique des régions** en vue d'améliorer : le cadre réglementaire, l'infrastructure et la culture de l'entrepreneuriat.

Dans ce cadre et en vue d'appuyer spécifiquement le projet dans l'atteinte des points 1, 2, 3, 4, 5 et 8, l'équipe du projet compte recruter **un(e) expert(e)** pour appuyer son partenaire dans l'amélioration de son organisation interne, le développement d'une stratégie opérationnelle en matière de promotion de l'investissement privé et l'amélioration des services rendus aux entrepreneurs et investisseurs.

### 3. Objectif et résultats attendus de la mission :

En s'adossant sur les documents et rapports disponibles au niveau du partenaire concerné (ODS) et en menant une série d'entretiens avec les principaux acteurs régionaux et nationaux, l'expert(e) sera appelé(e) à appuyer les Services de l'ODS chargés de la Promotion de l'Investissement Privé (DPIP et DRDs) dans le développement de leur besoin en matière organisationnelle et stratégie opérationnelle, et l'accompagner dans la mise en œuvre de ces chantiers, leur permettant d'améliorer les services offerts aux entrepreneurs, investisseurs, et notamment les jeunes promoteurs et les petites entreprises dans les régions concernées.

Le développement de ces besoins devra s'adosser, principalement, aux axes d'amélioration identifiés par le diagnostic des capacités (Rapport M. Ben Messaoud, 2016), aux obstacles identifiés quant à la coordination avec les différents partenaires en matière de promotion de

l'investissement privé (Rapport M. Bessghir, 2016) et l'étude sur le positionnement stratégique de l'ODS (Rapport B. Turki, 2015), en vue de :

- Proposer les axes d'amélioration pour l'organisation interne de l'ODS en matière de services de promotion de l'investissement privé et de suivi des entrepreneurs,
- Proposer les axes d'une stratégie opérationnelle pour la promotion de l'investissement privé et l'amélioration des partenariats publics-privés de l'ODS en matière de promotion de l'investissement privé.

La mission mise en œuvre par l'expert(e), sous la supervision du conseiller technique principal du projet et l'étroite collaboration avec le coordonnateur régional du projet, devra aboutir aux résultats suivants :

- La DPIP et les DRDs sont dotées d'une nouvelle approche organisationnelle et d'une stratégie opérationnelle pour améliorer ses services d'appui aux entrepreneurs et renforcer sa promotion de l'investissement privé en région.
- La DPIP et les DRDs sont dotées d'une nouvelle approche d'organisation interne, en vue de rendre les services offerts plus efficaces et efficients. L'ODS et la Direction de promotion de l'investissement privé renforcent leur partenariat avec les différentes institutions publiques et privées en lien avec la promotion de l'investissement privé.
- La DPIP et les DRDs sont accompagnées en vue de mettre en œuvre la stratégie opérationnelle développée.

A la suite de la mise en œuvre de la mission d'appui, l'expert(e) appuiera l'équipe du projet dans l'atteinte des résultats suivants :

- L'investissement privé est promu dans les gouvernorats du Sud à travers une meilleure disponibilité de l'information sur les opportunités économiques de la région, un meilleur rapprochement avec les fonds d'investissement, les institutions financières, les organisations professionnelles et de la société civile promouvant l'investissement avec les institutions d'appui à l'investissement.
- Les entrepreneurs, et notamment les jeunes, bénéficient d'un meilleur service d'appui pour la création et le développement de leurs projets d'investissement.

#### 4. Tâches et responsabilités :

L'expert(e), sous la supervision générale du conseiller technique principal, et celle directe du coordonnateur régional du projet et en étroite collaboration avec le reste de l'équipe du projet conduira cette mission en 3 phases :

<b>Phase 1</b> : Evaluation des besoins et concertation
<b>Phase 2</b> : Développement des axes d'amélioration des services et la stratégie opérationnelle
<b>Phase 3</b> : Appui à la mise en oeuvre du plan d'appui

L'expert(e) sera responsable de / devra :

- Elaborer une feuille de route de la mission qui inclura, entre autres, la méthodologie à adopter et le planning pour la mise en œuvre de la mission.
- Conduire la revue documentaire, les entretiens avec les partenaires et les acteurs nationaux et régionaux et toute autre personne ou institution pertinente et l'élaboration et la restitution des produits de la mission.
- Animer les ateliers de concertation et de restitution des différents produits et livrables de la mission en présence des acteurs régionaux et locaux de chaque gouvernorat et structure concernée.
- Elaborer les rapports relatifs à chaque phase de la mission ainsi qu'un planning de mise en œuvre des activités à prévoir et les budgets associés ;
- Présenter une version définitive des rapports de chaque phase intégrant les commentaires et les suggestions de l'équipe du projet et des partenaires.

#### 5. Produits attendus :

- 1) Une feuille de route pour la mise en œuvre de la mission intégrant la méthodologie de l'approche et le planning de réalisation.
- 2) Un état des lieux des besoins des partenaires pour l'amélioration de son organisation interne, le développement d'une stratégie opérationnelle en matière de promotion de l'investissement privé et l'amélioration des services rendus aux entrepreneurs et investisseurs.
- 3) Une méthodologie pour l'appui et le Suivi et Evaluation relatifs à la mise en oeuvre du plan de stratégie opérationnelle.

#### 6. Relations de travail :

L'expert (e) travaillera en étroite collaboration avec l'équipe du projet.

- Les produits de cette consultation seront labélisés PNUD. Ils sont la propriété exclusive du PNUD. L'expert (e) ne publiera ni ne fera publier, sous quelque forme que ce soit, les produits de cette mission.
- L'expert(e) sera seul(e) responsable de la qualité technique de son travail et de la réalisation dans les délais adéquats des tâches qui lui ont été assignées. Tout retard doit être signalé par écrit à l'Equipe du projet.
- L'organisation administrative et logistique des ateliers de restitution des livrables ainsi que les supports de communication nécessaires au bon déroulement des ateliers seront à la charge du PNUD.

## 7. Durée de la mission, échéancier et honoraires :

**Intervention de l'expert(e) contracté(e) :** La durée de la mission est de **40 jours** allant du 15 avril 2017 au 15 septembre 2017. La mission inclut des jours de travail :

- à distance,
- dans le gouvernorat de Médenine (essentiellement, là où se trouvent le siège de l'ODS (la DPIP) et le DRD Médenine, Gabes, Kébili, Tozeur, Tataouine et Gafsa (pour des entrevues avec les DRDs à ces Gouvernorats). La mission doit prévoir une présence aux côtés de l'ODS pour au moins 35 jours.
- en présentiel au bureau du PNUD à Tunis pour les réunions avec l'équipe de projet.

La mission se déroulera en trois étapes détaillées comme suit :

N°Etape	Etape	Total Jour/homme
1	Cadrage de la mission & feuille de route validés	2
2	Rapport validé présentant l'état des besoins des partenaires du projet pour le développement d'une stratégie opérationnelle et une amélioration des services	10
3	Rapport validant l'appui dans la mise en œuvre du plan de développement	28
<b>Total</b>		<b>40</b>

Le paiement des honoraires interviendra en deux tranches (2) payables comme suit :

Livrables	Nombre de jour/homme	Délai de réalisation	Termes de paiement
La feuille de route validée pour la mise en œuvre de la mission Rapport validé pour le développement d'une stratégie opérationnelle et une amélioration des services.	12	25/04/2017 (pour la feuille de route) 30/05/2017	30%
Rapport validant l'appui dans la mise en œuvre du plan de développement.	28	15/09/2017	70%
Total	40		100%

## Compétences et facteurs clés de succès :

### Compétences organisationnelles :

- Faire preuve d'intégrité en incarnant les valeurs et l'éthique des Nations Unies ;
- Promouvoir la vision, la mission et les objectifs stratégiques du PNUD ;
- Faire preuve de sensibilité multiculturelle et savoir s'adapter au changement ;
- Faire preuve d'équité.

### Compétences fonctionnelles

- Connaissance approfondie en appui technique et assistance à maîtrise d'ouvrage pour le développement de solutions logicielles ;
- Grand sens de responsabilités, grande capacité d'analyse ;
- Etre capable de conduire un plaidoyer et de donner des conseils

## 8. Qualifications requises :

Le (la) candidat(e), doit remplir les conditions suivantes :

- Diplôme universitaire, au moins, de niveau Master en management, stratégie, organisation avec une formation de base en sciences économique, de gestion ou d'ingénieur ;
- Minimum 05 ans d'expérience confirmée en qualité d'expert AMOA/AMOE, consultant en management consulting, en tant que salarié ou consultant individuel ;
- Ayant exécuté au moins trois références dans l'appui à des institutions publiques ou privées dans des travaux de diagnostic d'organisation, appui à la rédaction des besoins pour le développement d'une stratégie opérationnelle, amélioration des services,
- Ayant exécuté au moins deux références dans le développement et la promotion de l'investissement privé (y compris auprès des institutions financières), amélioration de l'accès à des informations économiques et le développement des partenariats.

## 9. Critères de sélection :

Les offres seront évaluées sur la base de la méthode de notation pondérée. L'attribution du contrat devrait être faite en fonction de l'évaluation des offres déterminée comme suit :

- a) Conformité aux critères et qualifications requises / acceptabilité
- b) Obtention du meilleur score sur un ensemble prédéterminé de pondération des critères techniques et financiers spécifiques.

Poids des critères techniques : 70%

Poids des critères financiers : 30%

Seuls les candidats ayant obtenu un minimum de 70 points serait considéré pour l'évaluation financière

<b>Critères</b>	<b>Poids</b>	<b>Point maxi</b>
<u>Techniques</u>		
<b>Critère A</b> : Un minimum de 05 ans d'expérience confirmée en qualité d'expert AMOA/AMOE, consultant en management consulting, en tant que salarié ou consultant individuel <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 années.....10 points</li> <li>• Plus de 5 années et inférieur à 8 années.....25 points</li> <li>• 8 années et plus.....35 points</li> </ul>	35%	35
<b>Critère B</b> : Au moins trois références dans l'appui à des institutions publiques ou privées dans des travaux de diagnostic d'organisation, appui à la rédaction des besoins pour le développement d'une stratégie opérationnelle, amélioration des services <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 référence.....15 points</li> <li>• Plus de 3 références et moins de 6 références.....20 points</li> <li>• 6 références et plus.....35 points</li> </ul>	35%	35
<b>Critère C</b> : Ayant exécuté au moins deux références dans le développement et la promotion de l'investissement privé (y compris auprès des institutions financières), amélioration de l'accès à des informations économiques et le développement des partenariats <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 référence.....5 points</li> <li>• 2 références et plus.....10 points</li> </ul>	10%	10
<b>Critère D : Méthodologie proposée pour la mise en œuvre de la mission</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation d'une méthodologie satisfaisante.....5 points</li> <li>• Présentation d'une méthodologie moyennement satisfaisante.....10 points</li> <li>• Présentation d'une méthodologie très satisfaisante.....20 points</li> </ul>	20%	20
<b>Financier</b>	30%	

## 10. Dossier de candidature :

Les dossiers de candidature devront être constitués des pièces suivantes :

- Le curriculum vitae détaillé ;
- La méthodologie proposée pour la mise en œuvre de la mission ;
- Copie des diplômes ;
- Les noms et contacts d'au moins 3 référant ;
- Une offre financière détaillée et exprimée en Dinars tunisiens, hors taxes. Elle doit inclure le montant des honoraires demandés pour la réalisation des prestations et livrables mentionnées ;

Les frais de mission se rapportant aux déplacements et à l'hébergement pendant les missions de terrain, devront être inclus (séparément) dans l'offre financière.

### Modèle d'offre financière

Eléments	Prix U HT en TND	Nombre de jour	Total HT en TND
Honoraires :		40 jours	
Transport de Tunis à Médenine, et vers les autres villes de Tataouine, Kébili, Gabes, Tozeur et Gafsa.		(au moins 5 missions sur terrain)	
Hébergement en PC		(35 jours)	
Total			