

## TERMES DE RÉFÉRENCE

### Contractualisation de quatre Expert(e)s Nationaux Spécialistes en Finance d'entreprise et diagnostic stratégique des entreprises Pour la réalisation de la mission d'évaluation des PME candidates du programme REES

Lieu :	Gouvernorat de Médenine, Tataouine, Tozeur et Kébili avec une présence occasionnelle au bureau du PNUD à Tunis
Type de contrat :	Individual Contract
Langues requises :	Français et Arabe
Date de début de mission :	10 Mai 2017
Nombre de jours :	15 Jours par Expert

#### I. Description du projet :

Le PNUD a lancé en mars 2016 le projet « **Renforcement de l'écosystème entrepreneurial dans le sud tunisien** ». Ce projet, financé par le gouvernement japonais, et mis en œuvre en partenariat avec l'Office de développement du Sud (ODS), l'Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant (ANETI) et la Banque Tunisienne de Solidarité (BTS), a comme objectif principal d'intervenir dans la région du sud de la Tunisie, à savoir dans les gouvernorats de Médenine, Tataouine, Tozeur et Kébili, afin de contribuer à la réduction du chômage et de renforcer le rôle des autorités et collectivités locales, comme les acteurs économiques locaux, dans la promotion de l'investissement privé et le renforcement de l'écosystème entrepreneurial, permettant, ainsi, la création d'emplois, pour les hommes et les femmes, dans le cadre d'un partenariat public-privé solide.

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 travers sa deuxième composante « **Appui technique et financier aux jeunes entrepreneur(e)s** », le projet vise à appuyer au moins 200 jeunes des régions cible dans le développement des plans d'affaire de leurs projets et accompagner les candidats et candidates sélectionnés à financer leurs projets (à raison de 50 jeunes par gouvernorat). La composante vise également à renforcer l'écosystème entrepreneurial régional à travers l'appui aux experts locaux dans l'accompagnement des jeunes porteurs de projets. Dans ce cadre, le projet met en œuvre le programme d'appui aux PME avec l'appui technique à 40 entreprises lors d'une première phase, et un appui technique et financier à, au moins, 16 entreprises dans les gouvernorats de Médenine, Tataouine, Tozeur et Kébili.

A cet effet, le projet compte contractualiser un groupe d'expert, avec Un(e) Expert(e) Senior spécialiste en finances d'entreprises ainsi que Quatre (4) Expert(e) Junior, en vue de mener la mission de diagnostic financier, opérationnel et stratégique des entreprises sélectionnées.

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

Plusieurs programmes, publics – privés et de la coopération internationale, se sont focalisés sur l'auto-emploi et l'appui à des jeunes porteurs d'idées de projet, avec ou sans premières expériences professionnelles. Cette dynamique est aujourd'hui renforcée par de nouvelles décisions gouvernementales qui mettent en place de nouveaux mécanismes d'appui à l'entrepreneuriat, notamment dédiés aux diplômés de l'enseignement supérieur<sup>1</sup>, ou élargissent le champ d'intervention de mécanismes existants, en travaillant sur la facilitation de l'accès au financement, notamment à travers la BTS, en prenant en charge l'autofinancement requis des promoteurs de projets, ou encore l'exemption de l'obligation de garanties (réelles ou personnelles). Toutefois, il est impératif de renforcer la coordination entre les différents acteurs, comme de faciliter l'orientation des promoteurs, afin de garantir l'efficacité de ces mécanismes et d'assurer une rapidité de mise en œuvre. Par ailleurs, l'appui à des projets de taille relativement significative [au-delà de 100 000 TND, ~50 000 USD], requiert une meilleure connaissance de cette typologie de projets, comme un appui technique spécifique au profit des promoteurs de projets.

Pour l'ensemble de ces mécanismes et programmes, il est prévu un mode de gouvernance au niveau régional et national réunissant les différents acteurs qui est amené à être renforcé en vue de le rendre plus efficace et garantissant le maintien comme la création d'emplois. De plus, ces constats convergent avec la déclaration du dialogue national sur l'emploi<sup>2</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.

Dans ce sens, le projet du PNUD a réuni un partenariat impliquant l'Office de développement du sud (ODS), et notamment la direction de la promotion de l'investissement privé, l'Agence nationale pour l'emploi et le travail indépendant (ANETI), et notamment les Espace Entreprendre et Unité de promotion de la microentreprise, et la Banque tunisienne de solidarité (BTS), à travers ses agences régionales, en vue de renforcer les mécanismes de coordination entre les différents services d'appui et de financement des projets. De même, et en vue d'ancrer une approche participative et inclusive, des comités techniques multi-acteurs, représentant les institutions publiques, privées et organisations professionnelles, concernées par la promotion de l'investissement privé, ont été mis en place dans chaque gouvernorat d'intervention (Médénine, Tataouine, Kébili et Tozeur).

A cet effet, un programme spécifique, intitulé « Appui au développement des PME », a été mis en place devant aboutir à appuyer techniquement et financièrement 16 entreprises actives sélectionnés (04 entreprises par gouvernorat) via les comités techniques régionaux. Chaque entreprise bénéficie d'un appui technique et financier en vue d'améliorer leurs situations financières et leurs performances technico commerciales et organisationnelles.

<sup>1</sup> Discours du Président du gouvernement devant l'Assemblée des Représentants du Peuple en date du 28/01/2016. Correspondance du Ministère des finances à la BTS en date du 01/02/2016.

<sup>2</sup> Les mesures urgentes (Dialogue national sur l'emploi sous le patronage de la Présidence du gouvernement, l'UGTT et l'UTICA), mars 2016.

## TERMES DE RÉFÉRENCE

Dans ce cadre, un appel à candidature sera lancé pour sélectionner 40 entreprises **qui bénéficieront d'un diagnostic et d'une analyse financière**. Le diagnostic de ces 40 entreprises sera encadré par un(e) (01) Expert(e) senior en accompagnement stratégique et quatre (04) expert(e)s financiers (soit un(e) (01) expert(e) par gouvernorat) qui seront amenés à réaliser ce diagnostic sur une période étalée sur un mois. Parmi ces 40 entreprises, les comités techniques seront appelés à sélectionner, sur la base des résultats du diagnostic, **16 entreprises (04 entreprises par gouvernorat) pour bénéficier de l'appui du projet**.

Pour cela, le projet compte recruter Quatre (4) Expert(e)s Juniors **spécialistes en finance d'entreprise pour appuyer l'expert(e) senior dans sa mission de diagnostic et d'accompagnement stratégique et financier** e des entreprises qui seront sélectionnées.

### III. Objectifs et résultats attendus de la consultation :

Le projet prévoit de contracter quatre expert(e)s national(e)s afin d'appuyer l'Expert(e) financier(e) senior dans :

- L'analyse de la situation financière, économique, commerciale et stratégique des entreprises sélectionnées ;
- L'élaboration du plan de consolidation financière et de développement stratégique ;
- L'assistance aux négociations, accompagnement et mise en œuvre des plans financiers et de développement stratégique,
- La revue des plans d'affaires des jeunes entrepreneurs présélectionnés du programme Ennajeh Machroui 2016 ;

La mission mise en œuvre par les quatre expert(e)s, sous la supervision de l'expert(e) senior et l'étroite collaboration avec le coordonnateur régional du projet, devra aboutir aux résultats suivants :

- 40 entreprises, présélectionnées dans le cadre de l'appel à candidature, évaluées et analysées économiquement et financièrement.
- Les plans d'affaires des 40 entreprises évaluées, seront étudiés et mis en place pour le développement de leurs activités.

### IV. Tâches et responsabilités :

Les quatre expert(e)s juniors contracté(e)s seront sous la supervision de l'expert(s) senior et en étroite collaboration avec le Coordonnateur régional du projet.

Les quatre experts juniors sous la supervision de l'expert(e) financier Senior, auront à mener :

**Etape 1 : Diagnostic stratégique et financier des entreprises** sélectionnées à travers les travaux suivants :

- a) Analyse SWOT
- b) Diagnostic externe
- c) Diagnostic organisationnel
- d) Diagnostic des fonctions techniques
- e) Diagnostic de la fonction commerciale

Le diagnostic stratégique et financier ci-dessus, devra déboucher sur l'élaboration d'un plan déclinant des propositions d'amélioration de la compétitivité à court, moyen et long terme, assorti d'un plan de financement mettant en exergue, le cas échéant, les besoins de l'entreprise préalables à son redéploiement stratégique.

## TERMES DE RÉFÉRENCE

### Étape 2 : Options stratégiques de développement de l'entreprise et propositions financière

Les options stratégiques à retenir pour le développement de l'entreprise et les actions à mettre en œuvre :

- a) Justification des choix stratégiques à retenir
- b) Déclinaison des objectifs opérationnels
- c) Description des actions matérielles à mener
- d) Description des actions immatérielles
- e) Propositions financières de consolidation

### Étape 3 : Présentation des entreprises lors de la réunion des comités techniques

Les expert(e)s junior sous la supervision de l'expert(e) senior, présenteront l'évaluation des entreprises et guidera les membres des comités techniques dans l'évaluation des candidatures en assistant à la réunion de sélection des entreprises à appuyer.

## V. Produits attendus :

1. Une feuille de route pour la mise en œuvre de la mission intégrant la méthodologie de l'approche à adopter.
2. Le canevas pour l'étude des plans d'affaires de l'option de développement des entreprises et de la proposition financière des entreprises.
3. Un rapport de restitution de la mission comprenant entre autres une partie sur les leçons apprises et les recommandations.

## VI. Durée de la consultation, échéancier et honoraires :

**Intervention des quatre expert(e)s contracté(e)s :** la mission de chaque expert se déroulera en trois étapes pour un total jours/hommes de travail de 15 jours par expert détaillés comme suit :

N° Etape	Etape	Total Jour/homme
1	Note méthodologique de l'approche à adopter validée, assistance aux comités techniques et production du rapport d'évaluation.	5
2	Revue des plans d'affaires des jeunes entrepreneurs présélectionnés du programme Ennajeh Machroui 2016.	10
	<b>Total</b>	<b>15</b>

Les jours de travail seront étalés sur une période allant du 10 mai 2017 au 30 juillet 2017.

La consultation inclut des jours de travail :

- A distance,
- Dans les gouvernorats de Médenine, de Tataouine, de Kébili et de Tozeur, au moins pour 10 jours (pour les missions de diagnostic)

Le paiement des honoraires interviendra en Deux (02) tranches payables comme suit :

## TERMES DE RÉFÉRENCE

Des livrables	Délai de réalisation	Termes de paiement
-Note méthodologique de l'approche à adopter validée -Validation du programme de revue des plans d'affaires des jeunes entrepreneurs présélectionnés du programme Ennajah Machroui 2016 .	30/06/2017	60%
Production du rapport final	30/07/2017	40%
Total		100%

### VII. 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 des outils, méthodologies et modèles d'étude de rentabilité des plans d'affaires et de valorisation des entreprises ;
- Grand sens de responsabilités, grande capacité d'analyse ;
- Etre capable de conduire un plaidoyer et de donner des conseils.

### VIII. Aptitudes et compétences exigées :

Le(s) candidat(e) doivent remplir les conditions suivantes :

- Diplôme universitaire de niveau Master en sciences économiques, sciences de gestion, finance d'entreprises, expertise comptable et autres diplômes assimilés ;
- Une expérience professionnelle confirmée d'au moins cinq ans dans l'appui aux institutions de financement et d'investissement, de conseil et d'appui en corporate finance, ou en expertise comptable ;
- Au moins cinq références dans la mise en œuvre de travaux d'étude de projet et d'analyse de prévisionnels d'entreprises ou de mission de conseil de mêmes degrés de complexité avec ladite mission ;
- Au moins une expérience professionnelle de 2 ans au sein d'institutions financière (Banque, SICAR, fonds d'investissement et assimilés) ou au sein d'agences d'appui à l'investissement ou au sein de cabinet d'études, de conseil et d'expertise comptable ;

### IX. Relations de travail :

- Les expert(e)s contracté(e)s travailleront en étroite collaboration avec l'équipe du projet et sous la supervision de l'expert senior.
- Les produits de cette consultation seront labélisés PNUD. Ils sont la propriété exclusive du PNUD. Les expert(e)s ne publieront ni ne feront publier, sous quelque forme que ce soit, les produits de cette mission sans en référer au PNUD.
- Les expert(e)s seront seul(e)s responsables de la qualité technique de ses travaux et de la réalisation dans les délais adéquats des tâches qui lui sont été assignées.

## TERMES DE RÉFÉRENCE

### X. 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 seront considérés pour l'évaluation financière.

### XI. Grille d'évaluation de l'offre technique :

Critères	Poids	Point maxi
<u>Techniques</u>		
<b>Critère A</b> : Une expérience professionnelle confirmée d'au moins cinq ans dans l'appui aux institutions de financement et d'investissement, de conseil et d'appui en corporate finance, ou en expertise comptable; <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 années.....20 points</li> <li>• Plus de 5 années et inférieur à 10 années.....25 points</li> <li>• 10 années et plus.....30 points</li> </ul>	30%	30
<b>Critère B</b> : Au moins cinq références dans la mise en œuvre de travaux d'étude de projet et d'analyse de prévisionnels d'entreprises ou de mission de conseil de même degrés de complexité avec la dite mission; <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 références.....20 points</li> <li>• Plus de 5 références et moins de 10 références.....25 points</li> <li>• 10 références et plus.....35 points</li> </ul>	35%	35
<b>Critère C</b> : Au moins une expérience professionnelle de 2 ans au sein d'institutions financière (Banque, SICAR, fonds d'investissement et assimilés) ou au sein d'agences d'appui à l'investissement ou au sein de cabinet d'études, de conseil et d'expertise comptable <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 années.....5 points</li> <li>• Plus de 2 années et moins de 5 années.....10 points</li> <li>• 5 années et plus.....15 points</li> </ul>	15%	15
<b>Critère D</b> : Méthodologie proposée pour la mise en œuvre de la mission <ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation d'une méthodologie peu satisfaisante.....2 points</li> <li>• Présentation d'une méthodologie satisfaisante.....10 points</li> <li>• Présentation d'une méthodologie très satisfaisante.....20 points</li> </ul>	20%	20
<b>Financier</b>	30%	
<b>Score Total</b> (Score Technique *0.7 + Score Financier * 0.3)		

### XII. Dossier de candidature :

Les dossiers de candidature devront être constitués des pièces suivantes :

- Le formulaire P11 dûment rempli et signé ou Curriculum Vitae ;
- Copies des attestations, des diplômes et des attestations de travail.
- Une lettre de motivation ;
- La méthodologie proposée pour la mission, avec un document d'au moins deux pages ;
- 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

## TERMES DE RÉFÉRENCE

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 :		15 jours	
Transport de Tunis à Médenine, Tataouine, Kébili et Tozeur			
Hébergement en PC		10 jours	
Total			