

TERMES DE RÉFÉRENCE

Un(e) Expert(e) national(e) pour

L'élaboration du plan de renforcement des capacités techniques et organisationnelles des partenaires du projet

Lieu :	Médénine, Tataouine, Kebili et Tozeur avec une présence occasionnelle au bureau du PNUD à Tunis
Type de contrat :	Individual Contract
Nombre de jours :	25 jours
Langues requises :	Arabe, Français

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 Médénine, 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 évaluer les besoins des partenaires régionaux (ODS¹, BETI², EE³ et BTS⁴) dans les gouvernorats cibles afin d'apprécier leurs capacités techniques et organisationnelles pour arriver à les outiller suffisamment en matériel et compétences

¹ ODS : Direction de la promotion de l'investissement privé et les DRDs de Médénine, Tataouine, Kebili et Tozeur

² Les Unités de la Promotion de microcrédit au sein de chaque BETI au niveau des gouvernorats de Médénine, Tataouine, Kebili et Tozeur

³ EE : Espaces Entreprendre au niveau des gouvernorats de Médénine, Tataouine, Kebili et Tozeur

⁴ Agences de la Banque Tunisienne de Solidarité des gouvernorats de Médénine, Tataouine, Kebili et Tozeur

techniques en vue d'améliorer les services offerts aux entrepreneurs et jeunes promoteurs de projets et leur accompagnement.

Dans ce cadre, le PNUD compte recruter **un(e) expert(e) national(e) pour effectuer une analyse des besoins des structures concernées et proposer un plan de renforcement des capacités de leur personnel et cadres actifs dans le domaine de l'entrepreneuriat et promotion de l'investissement privé.**

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'informel⁵.

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 Tataouine⁶ 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. Un plan de renforcement des capacités techniques des partenaires impliquées dans l'appui aux entrepreneurs devra, par conséquent, identifier les axes pour une amélioration des mécanismes de coordination entre les différents acteurs en se basant sur les mandats clairs de chaque institution.

Ce constat converge avec la déclaration du dialogue national sur l'emploi⁷ (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

⁵http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/MNA/tunisia_report/tunisia_report_the_unfinished_revolution_eng_synthesis.pdf

⁶ UNDP Tunisia, 2014, *Cadre Stratégique Régional pour l'Emploi dans les Gouvernorats de Médenine et Tataouine*, UNDP

⁷ Les mesures urgentes (Dialogue national sur l'emploi sous le patronage de la Présidence du gouvernement, l'UGTT et l'UTICA), mars 2016.

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.

Ainsi, le développement d'un plan de renforcement des capacités techniques et organisationnelles des partenaires (ODS, EE, UPM des BETI et Agences régionales de la BTS) 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.

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-crédit/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, 7 et 8, l'équipe du projet compte recruter **un(e) expert(e) national(e)** pour l'appuyer dans l'élaboration du plan de renforcement des capacités des partenaires du projet.

3. Objectif et résultats attendus de la mission :

En s'adossant sur les documents et rapports disponibles au niveau des partenaires concernés (ODS, ANETI et BTS) et en menant une série d'entretiens avec les principaux acteurs régionaux et nationaux, l'expert(e) sera appelé(e) à appuyer ces structures dans le développement d'un plan de renforcement des capacités techniques leur permettant d'améliorer les services offerts aux entrepreneurs et jeunes promoteurs dans les régions concernées.

Le plan de renforcement des capacités devra traiter couvrir les besoins dans, au moins, les services suivants :

- L'accueil et la première orientation des jeunes promoteurs et entrepreneurs ;
- L'information sur les programmes d'appui, d'accompagnement et de financement des projets ;
- L'information ciblée sur les mécanismes et autres avantages liés à l'investissement ;
- L'orientation des jeunes promoteurs et entrepreneurs sur les démarches à entreprendre pour lancer un projet ;
- L'étude et le conseil en matière de réalisation de projets d'investissement ;
- Le suivi et financement des projets ;
- Le conseil et appui post création de projet.

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 :

- Un état des lieux des capacités techniques et organisationnelles des services concernés par la promotion de l'investissement privé au sein de l'ODS, l'ANETI et la BTS est réalisé.
- Un plan de renforcement des capacités techniques et organisationnelles des services concernés par la promotion de l'investissement privé au sein de l'ODS, l'ANETI et la BTS est réalisé.

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'ANETI, à travers ses structures régionales -Espaces Entreprendre et Unités de promotion de la micro-entreprise - et les autres structures identifiées (ODS) des régions cibles choisies seront équipés et outillés suffisamment en matériel et de compétences techniques en vue d'améliorer les services offerts aux entrepreneurs et jeunes

promoteurs de projets et leur accompagnement. Des expériences internationales réussies dans des circonstances similaires seront identifiées pour capturer les bonnes pratiques.

- Un renforcement des capacités techniques des cadres et autre personnel de l'ANETI (à travers les Espaces Entreprendre et UPME), de l'Office de développement du Sud (ODS) (à travers la Direction de la promotion de l'investissement privé, des Directions régionales de développement et des services centraux dédiés), de la Banque Tunisienne de Solidarité (BTS), etc. Cet appui technique se focalisera essentiellement sur l'amélioration des services de développement des affaires et des processus de S&E.

4. Tâches et responsabilités :

L'expert(e), sous la supervision générale du conseiller technique principale, 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 :

Phase 1 : préparation de la mission
Phase 2 : Etat des lieux et évaluation des besoins
Phase 3 : Appui à la mise en œuvre du plan de renforcement des capacités

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 ;
- Elaborer les termes de référence des activités planifiés dans le programme de renforcement ainsi que les ressources humaines à recruter dans le cadre de la mise en place du dit programme.

L'expert(e) devra intégrer également les recommandations émanant de l'enquête qualitative qui sera menée auprès des jeunes sur la perception des services d'accueil et d'appui aux jeunes promoteurs offerts par les Espaces Entreprendre, Unité de promotion de la microentreprise (voir aussi d'autres administrations partenaires) dans les quatre gouvernorats.

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 rapport d'état des lieux des capacités et des besoins de chaque structure concernée notamment en matière des services offerts aux jeunes promoteurs et entrepreneurs et son adéquation avec le contexte de chaque gouvernorat. Ce rapport inclura notamment :
 - L'identification des forces-faiblesses- opportunités-menaces de chaque structure et la proposition des voies et moyens pouvant permettre à chaque structure d'en tirer le meilleur profit.
 - L'identification des éventuelles sources de blocage préjudiciables à la fourniture des meilleurs services aux jeunes promoteurs et entrepreneurs de la région.
 - L'identification des besoins en matière de compétences techniques du personnel de chaque structure (voir des matériels et équipements) pouvant améliorer les services offerts aux jeunes promoteurs et entrepreneurs de la région.
- 3) Un rapport final comprend notamment :
 - La proposition d'un plan prioritaire budgétisée de renforcement des capacités techniques du personnel des structures concernées.
 - Les termes de référence des ressources humaines à recruter dans le cadre de la mise en place du programme de renforcement des capacités.
 - Les leçons apprises et les recommandations en relation avec la mission

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 au projet par écrit.
- 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 **25 jours étalés sur un mois et demi**. La mission inclut des jours de travail :

- à distance,
- dans le gouvernorat de Médenine, Kébili, Tozeur et Tataouine, au moins pour 15 jours
- en présentiel au bureau du PNUD à Tunis pour les réunions avec l'équipe de projet.

La mission se déroulera en quatre 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 lieux et l'évaluation des capacités	10
3	Rapport validé présentant le plan de renforcement des capacités	10
4	Rapport final validé	3
	Total	25

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

Livrables	Nombre de jour/homme	Termes de paiement
La feuille de route validée pour la mise en œuvre de la mission Etat de lieux et évaluation des besoins validés	12	50%
Rapport final validé (termes de référence des RH proposés, caractéristiques techniques des équipements, recommandations et leçons apprises,...)	13	50%
Total	25	100%

8. 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 problèmes de développement, de l'emploi des jeunes et de l'entrepreneuriat ;
- Grand sens de responsabilités, grande capacité d'analyse ;
- Etre capable de conduire un plaidoyer et de donner des conseils

9. Qualifications requises :

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

- Diplôme Universitaire en sciences économiques / sciences sociales / humaines ;
- Minimum 07 ans d'expérience confirmée en appui aux Institutions publiques, notamment en matière de l'emploi et de l'entrepreneuriat ou tout autre domaine en relation avec les services demandés ;
- Ayant exécuté au moins trois références dans l'appui et renforcement des capacités d'institutions publiques ou des références de même degré de complexité,
- Des références avec le PNUD seraient un atout ;
- Des expériences dans la région du Sud seront un atout
- Expérience confirmée en facilitation d'ateliers et l'utilisation d'approches participatives.

10. 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

Critères	Poids	Point maxi
<u>Techniques</u>		
Critère A : Un minimum de 7 années d'expériences professionnelles confirmées en appui aux Institutions publiques, notamment en matière de l'emploi et de l'entrepreneuriat • 7 années.....10 points • Plus de 7 années et inférieur à 10 années.....25 points • 10 années et plus.....35 points	35%	35
Critère B : Au moins trois références dans l'appui et renforcement des capacités d'institutions publiques ou des références de même degré de complexité • 3 référence.....15 points • Plus de 3 références et moins de 6 références.....20 points • 6 références et plus.....30 points	30%	30
Critère C : Références de missions avec le PNUD (Atout) • 1 référence.....5 points • 2 références et plus.....10 points	10%	10
Critère D : Expériences en facilitation d'ateliers et en élaboration de modules de formation • 1 référence.....5 points • 2 références et plus.....10 points	10%	10

Critère E : Une référence dans l'appui à des projets de développement dans le sud Tunisien et/ou à des institutions publiques dans le sud Tunisien (atout)	5%	5
Critère F : Méthodologie proposée pour la mise en œuvre de la mission	10%	10
- Présentation d'une méthodologie satisfaisante.....5 points - Présentation d'une méthodologie très satisfaisante.....10 points		
Financier	30%	

11. Dossier de candidature :

Les dossiers de candidature devront être constitués des pièces suivantes :

- Le formulaire P11 dûment rempli et signé ;
- Une lettre de motivation ;
- Une méthodologie pour la mise en œuvre de la mission
- 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 :		25 jours	
Transport de Tunis à Médenine, Tataouine, Kébili et Tozeur			
Hébergement en PC			
Total			