Termes de référence

|  |  |
| --- | --- |
| **Intitulé de la mission** | ASSISTANCE TECHNIQUE POUR L’OPTIMISATION DES PROCESSUS ET LA PERENNITE FINANCIERE DU PROGRAMME WING4AFRICA |
| **Nom du projet** | QAWAFEL – EXPORT TUNISIA |
| **Composante** | COMPOSANTE 1 « APPUI A L’INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES » |
| **Dates** | NOVEMBRE 2024 A MARS 2025 |
| **Nombre de jours** | 25 HOMMES/J |
| **Profil de l’expert.e** | EXPERT(E) EN GESTION DES PROGRAMMES, OPTIMISATION DES MODELESECONOMIQUES, DEVELOPPEMENT DES STRATEGIES |

# Contexte du projet

La Tunisie, consciente de la nécessité de diversifier son économie pour assurer une croissance économique durable, s’est fixé l’objectif de soutenir le développement du secteur privé et faire avancer son processus d’intégration économique au reste de l’Afrique. Les TPE/PME tunisiennes jouent un rôle clé dans le développement économique du pays et contribuent à la création d’emplois. Les TPE/PME ont besoin d’accompagnement pour développer une offre de biens et services plus compétitive sur les marchés africains. L’objectif du projet Qawafel est de soutenir l’internationalisation des entreprises tunisiennes souhaitant s’implanter et/ou développer leurs exportations en Afrique, dans quatre pays cibles notamment, le Kenya, la Mauritanie, le Sénégal et la République démocratique du Congo, en renforçant l’offre publique et privée des structures d’accompagnement aux entreprises. Le projet se concentre sur cinq secteurs d’activité à fort potentiel d’export pour les entreprises tunisiennes sur le continent africain : l’agroalimentaire, le BTP, la santé et le pharmaceutique, le numérique et l’enseignement supérieur et la formation professionnelle.

Qawafel est mis en œuvre par Expertise France, l’agence française de coopération technique internationale, en collaboration avec le Ministère tunisien de l’Economie et de la Planification (MEP) et le secteur privé. Il est financé par l’Agence française de développement (AFD) dans le cadre du Programme de renforcement des capacités commerciales (PRCC) sur une période de 36 mois (mai 2023

* avril 2026). Qawafel intervient dans trois composantes complémentaires :
	+ Composante 1 : « Accompagnement de l’internationalisation des entreprises tunisiennes vers le continent africain » pour renforcer les mécanismes d’accompagnement et les offres de services des structures intermédiaires privées qui ont vocation à soutenir les entreprises et start-ups tunisiennes dans leur projet d’expansion en Afrique.
	+ Composante 2 : « Visibilité et diplomatie économique de la Tunisie sur les marchés prioritaires

» pour améliorer l’attractivité de la Tunisie en tant que destination d’investissement et déployer une stratégie de diplomatie économique active dans les pays africains cibles.

* + Composante 3 : « Cadre réglementaire et institutionnel tunisien » pour créer un environnement plus propice à l’internationalisation des entreprises en Afrique par la révision de certaines réglementations et la mise en place de mécanismes de dialogue public-privé et de collaborations régionales entre pairs (Tunisie/pays cibles).

La présente mission s’inscrit dans le cadre de la mise en œuvre des activités de la composante 1 du projet.

# Contexte de la mission

* 1. **Objectif général**

Le programme WING4AFRICA, mis en œuvre par Femmes Entrepreneures de Tunisie (FET) et Promedia, a été sélectionné dans le cadre de l’appel à projets Reach Africa du projet Qawafel. S’étalant sur une durée de 16 mois, ce programme bénéficie d'un soutien financier sous forme de subvention, complété par un cofinancement de Promedia. Son objectif est d’appuyer l’internationalisation des PMEs dirigées par des femmes en Tunisie en leur offrant des opportunités de développement à travers des formations, des connexions à l’écosystème régional en Mauritanie et au Sénégal, ainsi que des outils pratiques pour structurer leurs démarches d’exportation.

L’objectif général de cette mission est de garantir la continuité et la durabilité du programme WING4AFRICA en mettant en place un modèle économique efficace et en optimisant les processus organisationnels de Femmes Entrepreneures de Tunisie (FET), structure responsable de la mise en œuvre du programme.

Le projet Qawafel lance ainsi une consultation pour recruter un.e expert.e chargé.e d’évaluer l’efficacité du programme et de proposer des solutions et recommandations afin d’améliorer sa performance et assurer sa viabilité opérationnelle et financière à moyen et long terme.

# Objectifs spécifiques

Cette mission se concentrera sur l’évaluation des aspects opérationnels et financiers. L'objectif est d’optimiser les processus internes, de renforcer l’implication des parties prenantes et d’identifier des modèles économiques viables à long terme, afin d’assurer la continuité du programme WING4AFRICA au-delà de la période de subvention

L’expert.e est donc amené.e à atteindre les résultats suivants :

* Appliquer les principes de gestion du Lean Management : analyser les flux de travail du programme WING4AFRICA pour identifier les points d’amélioration, réduire les gaspillages, et optimiser l’utilisation des ressources. L'approche Lean Mangement est choisie pour améliorer la productivité tout en réduisant les coûts, ce qui favorisera la pérennité du programme. Cette approche inclura entre autres plusieurs actions :
	+ Etat des lieux : l’expert.e effectuera un état des lieux avec l’équipe opérationnelle du programme pour cartographier les processus actuels et identifier les points d’amélioration ou de gaspillage (temps, ressources, coûts).
	+ Observation sur le terrain : En fonction des besoins, l’expert.e pourra observer les opérations quotidiennes de l’équipe afin de comprendre concrètement le déroulement des activités et les contraintes rencontrées.
	+ Formulation d'indicateurs de performance : l’expert.e proposera des indicateurs de performance qui permettront de mesurer les gains en efficacité (réduction des coûts, meilleure utilisation des ressources, amélioration des délais). Ces indicateurs seront définis en collaboration avec l’équipe pour qu’ils soient pertinents et faciles à suivre.
	+ Sessions de formation et sensibilisation : l’expert.e organisera un atelier de formation pour familiariser l’équipe avec les concepts et outils du Lean Management, afin de les intégrer dans les pratiques quotidiennes. L’objectif est que l’équipe puisse s’approprier ces outils pour assurer une optimisation continue après la mission.
* Proposer une structure organisationnelle durable : évaluer la structure actuelle du programme et proposer des ajustements qui faciliteront une meilleure communication et l’atteinte des objectifs spécifiques du programme. Ces ajustements devront être adaptés aux ressources humaines et financières disponibles, tout en considérant les perspectives de croissance à moyen et long terme. Une attention particulière sera portée à la répartition des rôles et responsabilités pour améliorer la coordination des actions. Cela inclut entre autres plusieurs actions :
	+ Analyse approfondie de la structure actuelle : l’expert.e analysera l’organigramme existant et la répartition des rôles et responsabilités au sein de l’équipe qui met en œuvre le programme WING4AFRICA. Cela se fera via des entretiens individuels ou collectifs avec les membres de l'équipe, afin de comprendre les forces et les points à améliorer dans la gestion actuelle.
	+ Évaluation des processus de communication : l’expert.e évaluera les canaux de communication internes pour identifier les éventuelles lacunes ou inefficacités. Cette étape visera à s’assurer que les informations circulent bien entre les différentes parties prenantes et que la coordination est fluide.
	+ Intégration des perspectives de croissance : les ajustements proposés tiendront compte des perspectives de croissance à moyen et long terme du programme. L’expert.e évaluera comment la structure pourra évoluer en fonction des besoins futurs, tout en restant flexible et capable de s’adapter à des situations imprévues (différents scénarios).
	+ Formulation de recommandations : à partir des résultats obtenus, l’expert.e proposera des ajustements organisationnels. Cela pourrait inclure la redéfinition des rôles, la création de nouvelles responsabilités, ou la simplification des processus de décision, afin de rendre la structure plus agile et mieux adaptée aux ressources humaines et financières disponibles.
* Mettre en place un système de gestion des performances : élaborer un cadre permettant d'évaluer et d'améliorer la productivité de l’équipe impliquée dans la mise en œuvre du programme. Ce système devra inclure des indicateurs de performance et des outils de suivi pour mesurer l’efficacité des actions, tout en assurant une gestion efficiente des ressources humaines et matérielles. Cela inclut entre autres plusieurs actions :
	+ Diagnostic mécanismes actuels de suivi de la performance des équipes.
	+ Définition des objectifs de performance en collaboration avec l’équipe responsable de la mise en œuvre du programme. L’expert.e formulera des objectifs de performance clairs et alignés sur les objectifs spécifiques du programme.
	+ Choix des outils de suivi : l’expert.e recommandera des outils de suivi adaptés pour collecter les données de performance. Il peut s’agir de tableaux de bord, de logiciels de gestion de projet ou d’autres systèmes numériques accessibles pour centraliser et analyser les informations.
	+ Formation : l’expert.e animera une séance de formation pour familiariser l’équipe avec les nouveaux outils et méthodes de gestion des performances.
* Identifier les segments de marché potentiels pour le programme WING4AFRICA, en tenant compte des profils des bénéficiaires. L’expert.e proposera des solutions pour adapter les offres de services en fonction des segments de marché et explorera différents modèles de revenus (financements alternatifs, partenariats publics-privés, prestations payantes, etc) afin de garantir la viabilité financière du programme à moyen et long terme. Cela inclut entre autres :
	+ Développement d’un plan de financement à moyen et long terme : l'expert.e proposera un plan de financement basé sur les modèles de revenus explorés, incluant des recommandations sur les sources de financement à court terme et les stratégies pour garantir la viabilité à long terme. Ce plan inclura une diversification des sources de revenus pour éviter toute dépendance excessive sur un seul type de financement.
	+ Formation : l’expert.e formera l’équipe du programme sur les nouveaux modèles de revenus identifiés, en leur fournissant les outils nécessaires pour gérer efficacement les financements et maintenir des relations durables avec les partenaires financiers.
* Produire le rapport de fin de mission, intégrant l'ensemble des résultats et recommandations formulées au cours de cette mission.
* Rédiger une fiche récapitulative avec des recommandations spécifiques pour assurer la pérennité financière des programmes appuyés par des subventions.

# Méthodologie de la mission

L’expert.e devra mener à bien cette mission en coordination étroite avec l’équipe de mise en œuvre du programme WING4AFRICA et Qawafel. La mission se déroulera en trois phases :

* + **Phase 1 : Diagnostic – état des lieux** : l’expert.e réalisera un diagnostic des processus mis en place pour le programme WING4AFRICA. L’expert.e animera un atelier participatif auprès de l’équipe du programme, et ce, pour cartographier les flux de travail, les opérations quotidiennes, analyser la structure organisationnelle du programme, la répartition des responsabilités des membres de l’équipe et la communication interne.
	+ **Phase 2 : Restitution des résultats et formation de l’équipe** : l’expert.e présentera les résultats à l’équipe du programme, en mettant en avant les conclusions et les priorités d’action. Il/elle organisera des sessions formation pour familiariser l’équipe avec les concepts et outils du Lean Management. L’expert.e formera également l’équipe sur les nouveaux outils de gestion des performances (le cas échéant), afin de leur permettre de suivre et d’interpréter les indicateurs de manière autonome.
	+ **Phase 3 : Recommandation** : l’expert.e proposera des ajustements organisationnels basés sur le diagnostic et les retours de l’équipe, y compris la redéfinition des rôles et/ou la simplification des processus. Il/elle élaborera un plan de financement à moyen et long terme, en se basant sur les modèles de revenus identifiés pour assurer la viabilité financière du programme. L’expert.e proposera des solutions pour adapter les offres de services aux segments de marché identifiés et rédigera le rapport de fin de mission intégrant les résultats et recommandations.

# Tâches à réaliser

Pour atteindre l’objectif et les résultats de la mission, l’expert.e est appelé.e à mener les tâches suivantes :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **N°** | **Activités** | **J/H** |
| 1 | Tenir des réunions de cadrage avec l’équipe de mise en œuvre du programme et Qawafel (à distance ou en présentiel) | 1 |
| 2 | Produire une note méthodologique et un chronogramme de la mission | 1 |
| 3 | Réaliser un diagnostic des processus du programme WING4AFRICA, incluant l’animation d’un atelier participatif | 8 |
| 4 | Restituer les résultats du diagnostic et proposer des ajustements organisationnels, incluant la définition d’indicateurs de performance | 5 |
| 5 | Animer des sessions de formation sur le Lean Management et les outils de gestion des performances | 4 |
| 6 | Identifier les segments de marché et explorer les modèles de revenus adaptés, cela inclue l’élaboration d’un plan de financement du programme | 3 |
| 7 | Rédiger le rapport de fin de mission, intégrant les résultats et un plan de recommandations opérationnelles et financières | 2 |
| 8 | Rédiger une fiche récapitulative avec des recommandations spécifiques pour assurer la pérennité financière des programmes appuyés par des subventions | 1 |
| **Nombre total de jours** | **25** |

# Livrables de la mission et modalités de validation

L’expert.e est appelé.e à fournir les documents suivants au fur et à mesure de la conduite de la mission:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **N°** | **Livrables** | **Volume (maximum)** | **Échéance** |
| 1 | Note méthodologique et chronogramme de la mission | 5 pages | 10 jours après le début de la mission |
| 2 | Rapport de diagnostic des processus du programme WING4AFRICA | 15 pages | 15 jours après la phase de diagnostic |
| 3 | Support de présentation utilisés pour les ateliers |  | 5 jours après l'atelier de restitution |
| 4 | Fiche récapitulative avec recommandations pour la pérennité financière des programmes subventionnés | 5 pages | A discuter lors des réunions de cadrage |
| 5 | Rapport de fin de mission intégrant les résultats du diagnostic, les ajustements organisationnels, le cadre | 25 pages | 15 jours après l'atelier de restitution |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | des indicateurs de performance (tableau de bord), le plan de financement à moyen et long terme |  |  |

Les livrables de la mission seront à discuter et à valider en parfaite collaboration avec FET et Qawafel. Chaque partie fera l’objet d’une validation par l’équipe du projet :

* 1ère ébauche par l’expert.e ;
* 2ème ébauche avec intégration des commentaires ;
* version finale validée par le chef de projet.

L’expert.e reportera au chef de projet M. Mazen Al Kassem. Pour toute question technique, l’expert.e s’adressera à Mme Amel Benredjem, Chargée de la Facilité d’assistance technique.

# Calendrier prévisionnel et lieux d’exécution de la mission

La mission se déroulera sur la période de novembre 2024 à mars 2025, avec un total de 25 jours de travail. La mission sera réalisée à Tunis.

Le calendrier détaillé sera proposé par l'expert.e et validé en concertation avec FET et Qawafel.

# Profil recherché

L’expert.e devra disposer des requis suivants :

* + Avoir un diplôme universitaire en économie, comptabilité, ou disciplines connexes ;
	+ Avoir une expérience avérée dans le développement de modèles économiques pour des programmes subventionnés ;
	+ Avoir une maîtrise des principes Lean Management et des systèmes de gestion de la performance.
	+ Avoir une expertise en analyse de segmentation de marché.
	+ Avoir, préférablement, une bonne connaissance de l’entrepreneuriat féminin et des défis liés à l'internationalisation des PMEs en Afrique.
	+ Avoir une bonne connaissance de l’environnement politique et économique tunisien et du développement de la PME en Tunisie ;
	+ Avoir, préférablement, une expérience similaire d’assistance technique dans la coopération internationale au développement ;
	+ Maîtrise du français. L’arabe constitue un atout.

# Procédures de sélection

Les candidat.e.s intéressé.e.s devront soumettre :

* + Une note méthodologique d'un maximum de 3 pages ;
	+ Une offre financière en euros ou dinars tunisiens de la mission.