

Projet Appui TPE/PME

Termes de référence – Expertise pour la réalisation d’une mission de baseline du proejt TPE/PME

Octobre 2024

# Information générales

|  |  |
| --- | --- |
| Intitulé de la mission |  |
| Bénéficiaire(s) |  |
| Pays | Tunisie |
| Nombre de jours minimum requis | 45 jours |
| Date limite de candidature | 31/10/2024 |

# Contexte

## Contexte général

**Contexte pays**

L'économie tunisienne a été durement touchée ces dernières années en raison de l'instabilité politique et de la crise du Covid-19. Le gouvernement tunisien a alloué 4,3 % du PIB aux mesures de soutien d'urgence à la suite de l'épidémie de Covid-19, mais seulement 0,4 % du PIB (environ 135 millions d'euros) a été alloué aux T/PME. Alors que ce soutien aux T/PME touchées par la pandémie est progressivement supprimé et alors que le contexte international affecte davantage l'économie locale et les perspectives de reprise, les T/PME tunisiennes ont besoin de financements mais aussi d'autres formes de soutien pour assurer la reprise de leurs activités et poursuivre leur croissance.

Le crédit aux entreprises est limité par 1) une liquidité bancaire contrainte, 2) l’effet d’éviction induit par l’endettement de l’État sur le marché domestique et 3) une aversion au risque des institutions financières bancaires, notamment sur le segment PME, qui a pour conséquence, soit une prime de risque élevée, soit des demandes de garantie trop importantes, rendant de fait les crédits trop coûteux. Ainsi, et alors même qu’elles sont fortement contributrices au PIB tunisien, en 2017, les PME ont fait face à un déficit de financement estimé à 16 % du PIB (6,87 Md USD).

Par ailleurs, face à des structures d’appui publiques aujourd’hui sous-efficientes en Tunisie et afin de permettre aux T/PME de bénéficier d’un accès facilité à un financement, à un moment ou à un autre de leur cycle de développement, il est nécessaire d’accompagner la fourniture de services d’accompagnement adaptés.

Afin de relever ces défis, le Ministère de l'Économie et de la Planification (MEP) a approché divers bailleurs dont l’Agence Française de Développement (AFD), ainsi que la Banque européenne d’investissement (BEI), la Kreditanstalt für Wiederaufbau (KFW) et la Banque mondiale, notamment pour la mise en place de lignes de crédit rétrocédées à des intermédiaires financiers (banques et sociétés de leasing) pour le financement des T/PME tunisiennes. L’AFD a ainsi confirmé son intention de mettre à la disposition des autorités tunisiennes une telle ligne à hauteur de 80MEUR. Une partie du prêt sera utilisée pour permettre la consolidation de la dette de PME affectées par les crises successives dont la crise COVID mais jugées viables au sein des banques partenaires afin de redonner une bouffée d’oxygène à ces entreprises pour leur permettre de préserver des emplois. Une autre partie des prêts viendra favoriser l’octroi de nouveaux crédits aux T/PME. Cette ligne vient en complément des lignes d’autres bailleurs, dont celle de la BEI et de la Banque mondiale.

Ces lignes de crédit devraient permettre de promouvoir l’investissement privé et de fournir un appui aux PME tunisiennes afin de leur permettre de surmonter les retombées de la crise et d’accéder à des financements à long terme à même de contribuer à leurs pérennités, de créer de nouveaux emplois et de maintenir des postes existants. Pour permettre à ces mesures d’avoir les résultats escomptés, un renforcement de capacités multi-acteurs, à tous les niveaux, est nécessaire afin de travailler en profondeur sur l’écosystème d’appui aux T/PME en Tunisie.

Avec une croissance projetée inférieure à 2% à horizon 2025, des réformes sont nécessaires pour renforcer l’attractivité et la productivité du secteur privé. L’opération proposée est alignée sur les objectifs stratégiques à court et moyen termes du pays, notamment pour éviter une perte supplémentaire de capital et de main-d’œuvre, une crise financière et un ajustement budgétaire forcé. Il soutient le premier domaine d’intervention du Plan de relance économique du gouvernement tunisien pour assurer la survie des PME viables, grâce à un système de consolidation de la dette des PME, de mise à disposition de ressources de long terme pour des nouveaux crédits d’investissements et la proposition d’un programme d’accompagnement technique ambitieux à destination des T/PME et des IFP afin que ces dernières puissent prétendre à un appui facilitant l’accès au financement.

## Présentation du projet

|  |  |
| --- | --- |
| **Titre** | Soutien au programme de relance des T/PME tunisiennes dans un contexte post-crises |
| **Description** | Ce projet visa à contribuer à la résilience du tissu de T/PME tunisiennes dans un contexte de crises multiples et la relance d’une croissance économique durable et créatrice d’emplois décents en Tunisie au travers d’un renforcement technique et d’une amélioration de l’accès au financement des T/PME. |
| **Thématique associée** | Gouvernance économique et financière |
| **Budget (en M€)** | 8 900 000€ |
| **Durée** | 48 mois, du 1er juillet 2024 au 30 juin 2028 |
| **Périmètre** | Toute la Tunisie, avec des interventions spécifiques dans les governorats les moins développés |
| **Bailleurs** | Union Européenne, Agence Française de Développement (AFD) |
| **Bénéficiaires** | T/PME tunisiennes, avec un focus sur les entreprises vertes ou à visée social et/ou fondée ou co-fondées par des femmes, et/ou implantées dans des régions à faible IDR. |

## Objectifs du projet

L’objectif général de l’action est de contribuer à la résilience du tissu de T/PME tunisiennes dans un contexte de crises multiples et la relance d’une croissance économique durable et créatrice d’emplois décents en Tunisie au travers d’un renforcement technique et d’une amélioration de l’accès au financement des T/PME.

La présente Action vise à couvrir trois objectifs spécifiques :

**Objectif spécifique 1** : Renforcer les capacités techniques et financières de la Banque Centrale et des Institutions Financières au travers de l’accompagnement de lignes de crédits visant à faciliter l’accès au financement et favoriser la consolidation du tissu des T/PME affectées par les crises récentes.

**Objectif spécifique 2** : Encourager l’octroi de crédits verts et à impact social à destination des T/PME tunisiennes afin de contribuer à une croissance économique vertueuse en matière de développement durable.

**Objectif spécifique 3** : Renforcer les capacités des T/PME pour l’accès au financement et structurer l’écosystème d’accompagnement dédié.

## Définition du champ d’action du projet

L’Action, qui s’adresse au secteur des T/PME tunisiennes dans son ensemble ainsi qu’à l’écosystème dans lequel elles évoluent, a été structurée de manière à faciliter le renforcement des différents acteurs, aussi bien au niveau de la demande (T/PME), que de l’offre (IFP), afin de réduire le déficit de financement entre besoins des T/PME et financements mis à disposition par les institutions financières. Comme présenté ci-dessus, elle vient en complément des lignes de crédit des bailleurs en faveur des T/PME affectées par les crises qui visent à améliorer l’état actuel du marché du crédit en Tunisie et favoriser l’investissement privé grâce à une augmentation de la part des prêts à plus long terme accordés aux T/PME.

**1) Un programme de renforcement des capacités des acteurs des lignes de crédit à destination des T/PME,** qui vise à fournir des services d’assistance technique à :

* La BCT, à travers le développement d’un soutien dédié pour l’Unité de Coordination de Projet (UCP) qui sera en charge de la mise en œuvre, l’administration et le suivi des lignes de crédit aux T/PME. Cette assistance permettra à l’UCP de se doter de structures, politiques, procédures et outils au niveau des standards internationaux afin d’assurer la meilleure allocation des ressources et le suivi de son portefeuille et de l’impact généré en termes d’emplois, d’inclusivité et de finance verte.
* Les IFP, intermédiaires de lignes de crédits pour les T/PME, avec en particulier, un appui permettant de conforter l’analyse des risques des PME de classe 2 et la capacité de ces dernières à préparer des propositions de prêts de qualité, des plans de restructuration de leur dette adaptée. En outre, sur la base d’études diagnostics, cet appui pourra permettre de développer des offres pour les T/PME adaptées à la situation économique tunisienne, de renforcer si besoin leurs capacités en termes de gestion et évaluation des risques, notamment en situation de crises. Le développement de canaux de distribution alternatifs adaptés à des nouveaux segments et toute autre activité liée à structuration interne de l’institution et à sa définition de sa stratégie T/PME seront également éligibles. Cette action vise à assurer la mise à disposition d’une offre et une approche de financement adaptées aux besoins des T/PME, sur l’ensemble du territoire tunisien.

**2) Un dispositif de soutien technique et financier aux T/PME** articulé autour de trois dispositifs créant un continuum d’accès à l’expertise et au financement à chaque stade de vie de l’entreprise :

* Un mécanisme incitatif de primes d’investissement sous forme de subventions adossées aux lignes de crédit de l’AFD et de la BEI pour favoriser l’entrepreneuriat vert et à impact.
* Un appui technique et financier aux TPE en régions au travers de subventions octroyées à des structures d’accompagnement incluant des financements pour les entrepreneurs
* Un dispositif d’expertise ouvert (« guichet unique ») aux PME et TPE permettant d’améliorer leur modèle d’affaires et de renforcer leurs capacités pour l’accès au crédit

**3) Un programme d’actions de sensibilisation et de communication,** qui vise à stimuler la demande de ce type de services parmi les T/PME, mais aussi à disséminer les leçons apprises et les bonnes pratiques en terme de support aux entrepreneurs, avec un focus sur les projets à impact social et vert.

Résultats attendus

Les résultats attendus, correspondants aux objectifs spécifiques du projet, sont les suivants :

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| OS 1 |  | | Résultat 1.a La Banque Centrale de Tunisie se dote d’outils de suivi et contrôle des lignes de crédit à destination des T/PME (y compris en matière de préservation des emplois) et initie une réflexion sur l’usage de la donnée | |
|  | | Résultat 1.b. Les capacités des IFP sont renforcées en matière de construction d’une offre pertinente dédiée aux T/PME et de gestion des risques. | |
|  | | Résultat 1.c. Les PME de classe 2, clientes des IFP, accèdent à des crédits de consolidation après revue de leur situation financière et le cas échéant, appui à la restructuration. | |
|  | |  | |  |
| OS 2 | |  | | Résultat 2.a. Des contributions directes en faveur des investissements verts et à impact social entrepris par les T/PME sont octroyés aux bénéficiaires des lignes de crédit AFD et BEI |
|  | |  | |  |
| OS 3 | |  | | Résultat 3a. Les T/PME accèdent à des services de conseil et d’expertise en vue de leur développement et de la consolidation de leurs activités via la création ou le soutien d’un ou plusieurs guichets d’expertise « one stop shop » dédiés |
|  | |  | | Résultat 3.b Des outils de financement alternatifs sont accessibles pour les TPE dans les gouvernorats de l’intérieur[[1]](#footnote-1) et l’offre d’accompagnement adossée aux financements se renforce (appel à projets) |
|  | |  | | Résultat 3.c La culture financière des T/PME se renforce au travers du développement d’actions de sensibilisation et de communication dédiées |

L’approche proposée, qui vise à soutenir le secteur dans son ensemble, assure la création d’un impact positif sur l’ensemble de l’économie tunisienne et par conséquent sur sa croissance, la création d’emplois et la réduction de la pauvreté, participant donc à l’atteinte des Objectifs de développement durable (objectif 1, Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes partout, et 8, Promouvoir une croissance économique soutenue, inclusive et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous).

# OBJECTIFS ET RESULTATS POURSUIVIS

## Objectifs de la mission

### Raison d’être et objectifs de la baseline

Dans le cadre du projet TPE/PME, conçu pour stimuler la croissance et le développement des petites et moyennes entreprises en Tunisie, **l'étude de base joue un rôle fondamental pour garantir une mise en œuvre efficace et alignée sur les réalités du terrain**. Cette étude est menée au démarrage du projet afin d'évaluer les besoins spécifiques des bénéficiaires (TPE/PME), d'identifier les acteurs clés de l'écosystème entrepreneurial, et de vérifier la cohérence de la théorie du changement actuelle avec les objectifs locaux et internationaux du projet. Elle permettra de recueillir des données solides sur l'environnement entrepreneurial, les dynamiques de financement, ainsi que les obstacles et leviers de développement pour les petites entreprises en Tunisie.

L'étude de base sera également un point d'entrée crucial pour garantir la transparence et la redevabilité vis-à-vis du bailleur de fonds (AFD, UE), des partenaires d'exécution (Expertise France), et des bénéficiaires finaux. En plus d'éclairer les ajustements nécessaires au projet, cette analyse servira à identifier les bonnes pratiques issues de projets similaires (Greenov’i, Innov’i, FAST, SUNREF, etc.) et à faciliter leur intégration dans le projet TPE/PME. Elle renforcera ainsi la capacité du projet à s’adapter aux défis émergents de l'écosystème entrepreneurial et à maximiser son impact.

### Objectifs et attentes générales de la mission

1. **Cartographie des acteurs de l’écosystème entrepreneurial en Tunisie**

L’étude devra fournir une cartographie complète des acteurs clés du secteur entrepreneurial, tels que les ministères, agences publiques, institutions de financement (banques, micorcrédit, leasing, prêt d’honneur, …), structures d’accompagnement à l’entreprenariat (incubateurs, centres d’affaires, …), partenaires internationaux et agences de développement. Elle s’appuiera sur la méthodologie préalablement définie (voir méthodologie plus bas).

Les objectifs spécifiques sont :

* Identifier les parties prenantes et leurs rôles dans l'écosystème entrepreneurial.
* L’étude devra examiner les relations entre ces acteurs pour comprendre leurs collaborations, coopérations, et interdépendances. Cela inclut :
  + Les partenariats formels et informels.
  + Les synergies existantes dans le financement et l’accompagnement des TPE/PME.
  + Les barrières potentielles à la collaboration.
* Cartographie des pouvoirs et influences : Il s’agira d’évaluer le pouvoir relatif et l’influence de chaque acteur dans l’écosystème entrepreneurial :
  + Quelles institutions ou organisations exercent une influence dominante dans le secteur ?
  + Quelles sont les relations de dépendance entre les différents acteurs (ex : financement, réglementation) ?
  + Quelles sont les opportunités et risques liés à ces relations de pouvoir ?

1. **Vérification de la théorie du changement et identification des valeurs de référence pour le cadre logique**

L’étude devra analyser la théorie du changement actuelle du projet à la lumière des besoins des partenaires et du contexte local. Il s’agira de vérifier si la théorie du changement :

* Répond aux besoins réels des TPE/PME et des autres parties prenantes : L’étude analysera si les hypothèses de la théorie du changement sont en adéquation avec les besoins exprimés par les bénéficiaires directs (TPE/PME) et les partenaires (institutions publiques, incubateurs, agences internationales).
* Est compatible avec les dynamiques actuelles de l’écosystème entrepreneurial tunisien : Il s’agira de vérifier que la théorie du changement prend bien en compte les évolutions récentes de l'écosystème entrepreneurial, notamment en matière de soutien financier, d'accompagnement technique et de politiques publiques en Tunisie. Cette vérification inclura l’identification des acteurs influents et des partenariats stratégiques à renforcer.
* Est en adéquation avec les objectifs du projet et le contexte socio-économique local : l’étude s'assurera que la théorie du changement correspond aux réalités socio-économiques actuelles du pays, y compris les défis rencontrés par les TPE/PME dans l’accès au financement, au soutien technique, et à l’internationalisation.

Une fois que la théorie du changement sera validée et ajustée si nécessaire, l’étude devra ajuster le cadre de logique en conséquence et identifier les valeurs de référence (baselines) pour chaque indicateur clé du cadre logique. Ces valeurs serviront à mesurer les progrès et l’impact du projet.   
La reformulation ou l’ajout d’indicateurs visant à mesurer l’impact du projet sur des éléments spécifiques comme l’amélioration de l’accès au financement des femmes entrepreneurs, d’entrepreneurs verts ou sociaux pourront être proposés.

1. **Recommandations pour la mise en œuvre du projet**

Sur la base de la cartographie et de l’analyse des besoins, l’étude devra formuler des recommandations pour la mise en œuvre du projet. Cela inclut :

* Des pistes d’ajustement des activités et de la stratégie du projet.
* Des recommandations pour optimiser la collaboration entre acteurs et renforcer les partenariats.
* Des suggestions pour intégrer des mécanismes d’évaluation continue (SERA) et effectuer la mesure des indicateurs (questionnaire qualitatif, collecte de données à partir de bases existantes, enquête terrain, …)

1. **Identification des bonnes pratiques**

L’étude devra recenser les bonnes pratiques issues de projets similaires (ex : Greenov’i, Innov’i, FAST, QAWAFEL, MEETAFRICA 2) et proposer des recommandations sur la manière dont ces leçons peuvent être appliquées au projet TPE/PME en Tunisie. Il devra également établir une liste d’indicateur agrégé permettant de mettre en lumière les actions d’Expertise France pour l’entreprenariat en Tunisie.

Cela inclut :

* Les stratégies ayant réussi à mobiliser efficacement les acteurs de l’écosystème.
* Les approches innovantes en matière de financement, d’accompagnement et de partenariats.
* Les pratiques durables favorisant la croissance des TPE/PME.

Le prestataire devra fournir les éléments de preuves expliquant les analyses, les liens de cause à effet et tenter d’identifier les facteurs générant ou entravant le progrès. Son travail doit encourager la responsabilisation, la prise de décisions, et l’apprentissage.

## Périmètre de l’évaluation

La baseline portera sur les éléments suivants :

* **Période** : Octobre 2024 – Janvier 2025 ;
* **Composantes** : Toutes les composantes ;
* **Pays** : Tunisie ;
* **Bénéficiaires** : **T/PME tunisiennes**

# Description de la mission

## Suggestion de méthodologie

1. **Cartographie des acteurs**

* Identification des acteurs : Utilisation d'outils de cartographie tels que Kumu.io ou Gephi pour visualiser les relations entre les acteurs de l’écosystème.
* Analyse des pouvoirs et influences : Application d'une matrice d’influence/pouvoir pour déterminer le degré d’influence des acteurs sur l’écosystème.
* Entretiens semi-directifs : Conduire des entretiens avec des représentants des institutions publiques, des structures d’accompagenement à l’entreprenariat (SAE), des TPE/PME, et des partenaires financiers pour comprendre leurs objectifs et attentes.

1. **Vérification de la théorie du changement**

* Révision documentaire : Étude des documents de projet, y compris les rapports de conception, la théorie du changement actuelle, le cadre logique et les plans stratégiques.
* Ateliers participatifs : Organisation de focus groups avec les partenaires clés (TPE/PME, ministères, SAE, institutions financières, etc) pour évaluer la pertinence de la théorie du changement en fonction des besoins locaux.
* Benchmarking : Comparaison avec les théories du changement de projets similaires dans la région.

1. **Recommandations pour la mise en œuvre**

* Analyse des gaps : Identification des écarts entre la théorie du changement et les besoins réels à travers l’analyse contextuelle.
* Propositions de réajustements : Formulation de recommandations pour renforcer les partenariats, améliorer l’accès au financement, et favoriser une mise en œuvre agile.
* Recommandations concernant la mise à jour des indicateurs : méthodologie à utiliser, acteurs clés à inclure, outils digitaux à utiliser, …

1. **Identification des bonnes pratiques**

* Revue des projets existants : Analyse des projets (Greenov’i, Innov’i, FAST, SUNREF, etc.) pour identifier les pratiques qui peuvent être adaptées au contexte tunisien.
* Études de cas : Documenter des études de cas des initiatives réussies en matière de soutien aux TPE/PME et d'accompagnement entrepreneurial.
* Synthèse des recommandations : Rédaction de recommandations pratiques sur la base des leçons apprises des projets.

Il est demandé au prestataire d’associer étroitement Expertise France et le comité de pilotage de l’évaluation à la construction de son raisonnement, par des liens réguliers tout au long de la mission, de la note de cadrage jusqu’à la réunion de présentation du rapport provisoire. En particulier, un partage des constats et des premiers éléments d’analyse doit se faire dès la fin de la mission, avant la rédaction du rapport provisoire.

## Management des données & contrôle qualité

1. **Gestion des données**

La gestion des données sera un volet transverse de l’étude de base. Toutes les données collectées seront stockées de manière sécurisée, avec des procédures rigoureuses pour garantir la confidentialité et l'intégrité des données. Un système centralisé de gestion des données (Data Management System) sera mis en place, utilisant des outils tels que Google Sheets, Microsoft Excel ou des plateformes spécialisées de gestion de données (ex. : KoboToolbox, SurveyCTO). Les données seront structurées selon les catégories d’acteurs, de relations partenariales, et de résultats d’entretiens. Une attention particulière sera accordée à la normalisation des formats de données (ex. : format des réponses, nomenclatures communes) pour permettre une exploitation et une analyse homogène.

1. **Contrôle qualité**

Le contrôle qualité sera assuré à chaque étape de la collecte et de l'analyse des données pour garantir la fiabilité et l’exactitude des résultats de l'étude. Des procédures de vérification et de validation des données seront mises en place, y compris des contrôles de cohérence pour s’assurer que les données recueillies correspondent aux attentes et aux objectifs fixés. Des outils automatisés de contrôle (ex. : validation par croisement de données, détection des incohérences) seront utilisés pour vérifier les données quantitatives.

Une personne en interne au prestataire sera chargé de la validation des informations recueillies à chaque étape du processus, avec une double vérification des réponses issues des enquêtes et des entretiens. Des réunions régulières entre l’équipe en charge de la prestataion, la cheffe de projet et le coordinateur SERA pourront etre organisées pour ajuster les processus en cas de besoin et pour garantir une traçabilité complète des données. En parallèle, des sessions de feedback avec les parties prenantes seront planifiées pour assurer que les résultats sont cohérents avec les réalités du terrain et les attentes des partenaires.

## Livrables attendus

Les livrables devront être soumis par email sous format Word et PDF aux destinataires qui seront indiqués au/à la consultant.e lors de la phase de démarrage. Ils devront être rédigés en français.

|  |  |
| --- | --- |
| Livrables | Date de livraison  T0 : date du kick-off de la mission. Les délais sont exprimés en jours calendaires |
| 1. Note de cadrage | T0 + 2 semaines |
| 1. Objectif 1 : Cartographie  * Une cartographie visuelle des acteurs et des relations partenariales avec un focus sur les influences et les liens stratégiques (Mind mapp) * Un rapport d’analyse des pouvoirs et influences dans l’écosystème. * Une identification des lacunes dans la coopération et des pistes pour optimiser les synergies entre acteurs. | T0 + 1,5 mois |
| 1. Objectif 2 :ToC & CL  * Une théorie du changement révisée * Un cadre logique révisé en accord avec la théorie du changement et les valeurs de référence des indicateurs | T0 + 2 mois |
| 1. Rapport intermédiaire (objectif 1, 2, 3 & 4) | T0 + 2 mois |
| 1. Rapport final provisoire (objectif 1, 2, 3 & 4) | T0 + 3 mois |
| 1. Rapport final définitif et synthèse selon le format demandé par EF (environ 5 pages) (objectif 1, 2, 3 & 4) | T0 + 3,5 mois |

En outre, un support de présentation type diaporama devra être produit pour chaque réunion de pilotage.

Expertise France formulera ses remarques et observations au prestataire dans les trois semaines suivant la réception du rapport provisoire. Il pourra être transmis aux bailleurs qui pourra également émettre ses commentaires.

Le rapport définitif, intégrant ces observations, devra être disponible dans les 15 jours suivant la réception des commentaires. Si ces observations expriment des différences d’appréciation non partagées par le prestataire, celles-ci peuvent être annexées au rapport définitif et commentées par le prestataire.

# Organisation des travaux

## Pilotage de l’évaluation et gouvernance du projet

La baseline sera gérée par la cheffe de projet et le coordinateur SERA de la Direction Pays Tunisie/Libye, avec l’aide d’un comité de pilotage composé de la cheffe de projet, le point focal au sein du/des partenaire.s de mise en œuvre et des bailleurs de fonds.

Les fonctions principales des membres du comité de pilotage sont :

* De faciliter les contacts entre l’équipe d’évaluation et les parties prenantes externes ;
* De s’assurer que l’équipe en charge de la baseline a accès à toutes les sources d’information et de documentation liées à l’action à évaluer et les consulte ;
* De discuter et de commenter les rapports produits par l’équipe de la baseline. Les commentaires de chaque membre du groupe de référence sont rassemblés par le chef de projet, puis transmis à l’équipe ;
* D’assister le processus de rétroaction (feedback) à partir des résultats, des conclusions, des recommandations et des leçons tirées de la baseline ;

## Modalités de coordination

Il est demandé au prestataire d’associer étroitement les membres du comité de pilotage de la baseline (Expertise France, partenaires de mise en œuvre et bailleurs) à la construction de son raisonnement, par des liens réguliers tout au long de la mission, de la note de cadrage jusqu’à la réunion de présentation du rapport provisoire. En particulier, un partage des constats et des premiers éléments d’analyse doit se faire dès la fin de la mission, avant la rédaction du rapport provisoire.

## Calendrier

La mission se déroulera entre octobre 2024 et janvier 2025 telle que détaillée ci-dessous. Les dates sont pour l’instant données à titre indicatif et pourront être révisées :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Activités | Lieu | Période |
| 1. Phase de cadrage | Tunisie | Novembre 2024 |
| 1. Collecte de données | Tunisie | Novembre à Décembre 2024 |
| 1. Analyses et contrôles des sources | Tunisie | Décembre 2024 à Janvier 2025 |
| 1. Restitutions finales | Tunisie | Janvier 2025 |

# Moyens

## Profil demandé

### Expertises attendues

* 1. **Nombre d’expert.e.s par mission :** au moins 2 expert.e.s (individuel ou cabinet d’expertise).
  2. **Profil des expert.e.s désigné.e.s en charge de l’exécution de la présente mission**

**Qualifications et expérience**

1. **Expérience dans le domaine de l'entrepreneuriat et de l’accès au finacement des PME/TPE :**

* Minimum de 7 à 10 ans d’expérience dans la mise en œuvre et/ou l’évaluation de projets de développement entrepreneurial, de renfort de l’accès au financement des T/PME tunisiennes avec une connaissance approfondie des dynamiques des TPE/PME en Tunisie ou dans la région MENA.
* Expertise démontrée dans la connaissance approfondie des différentes sources de financement existante en Tunisie pour la cible T/PME (dans et en-dehors du Grand Tunis), y compris, celles alimentées par des lignes de crédits en provenance de partenaires techniques et financiers.
* Expertise démontrée dans l’analyse des écosystèmes entrepreneuriaux, y compris la cartographie des acteurs, les relations partenariales, et l’analyse des structures de pouvoir et d’influence.

1. **Expérience en suivi-évaluation et gestion de projets (SERA) :**

* Minimum de 5 ans d’expérience dans le suivi, l’évaluation et l’analyse d’impact de projets financés par des bailleurs de fonds internationaux (AFD, UE, Banque Mondiale, etc.).
* Expérience avérée dans la vérification et l’ajustement des théories du changement, et dans l'élaboration de cadres logiques, y compris la définition d’indicateurs de performance et l’identification des valeurs de référence (baselines).
* Expertise démontrée dans l’identification d’indicateurs spécifiques visant les mesures d’impacts sur des cibles telles que les femmes entrepreneurs, les entreprises vertes ou en transition écologique et les entreprises sociales.
* Familiarité avec les outils de gestion de données et d’analyse (KoboToolbox, NVivo, Excel avancé, Power BI, etc.).

1. **Expérience en gestion de données et contrôle qualité :**

* Expertise en gestion et sécurisation des données dans le cadre d’études de terrain, avec une maîtrise des bonnes pratiques en matière de confidentialité et de protection des données.
* Capacité à mettre en place des processus de contrôle qualité pour s’assurer de la fiabilité et de l’exactitude des données recueillies.

**Compétences métier :**

1. **Capacité à conduire des enquêtes et des entretiens :**

* Expérience dans la conduite de focus groups et d’entretiens semi-directifs avec des parties prenantes variées (secteur public, privé, partenaires internationaux, incubateurs, TPE/PME).
* Compétences en analyse qualitative et quantitative, y compris la capacité à extraire des insights pertinents à partir de grands volumes de données.

1. **Capacité d’analyse stratégique :**

* Compétence éprouvée dans l’analyse contextuelle, y compris l’évaluation des dynamiques de l’écosystème entrepreneurial, et la capacité à formuler des recommandations stratégiques pour la mise en œuvre de projets complexes.
* Capacité à identifier les synergies entre les acteurs et à proposer des partenariats stratégiques pour renforcer l’impact du projet.

**Compétences administratives :**

1. **Connaissance des procédures de gestion de projets internationaux :**

* Expérience dans la gestion de projets financés par des bailleurs de fonds internationaux (AFD, UE, Banque Mondiale, etc.), avec une bonne compréhension des exigences administratives associées (reporting, redevabilité, etc.).
* Capacité à gérer des budgets de projet et à assurer la coordination avec les équipes et partenaires concernés.

1. **Expérience en rédaction de rapports :**

* Capacité démontrée à rédiger des rapports d’analyse et d’évaluation, clairs, structurés et bien documentés, en conformité avec les attentes des bailleurs de fonds et des parties prenantes.

**Compétences linguistiques :**

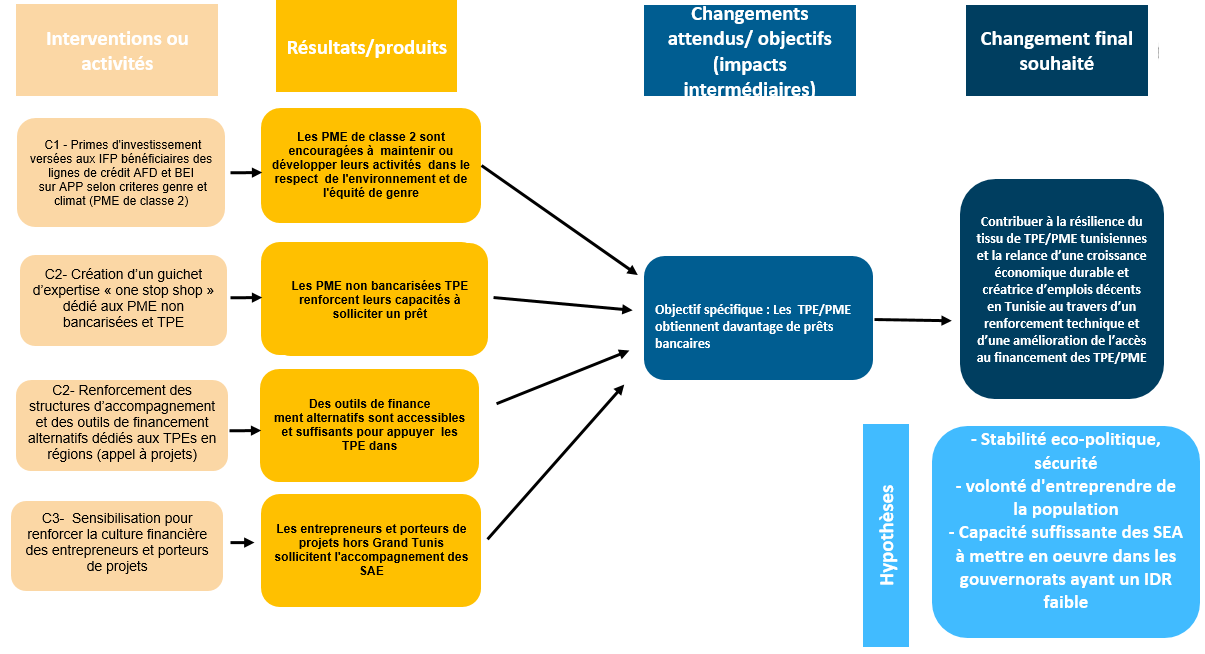
* Excellente maîtrise du français, écrit et parlé (bonnes capacités de rédaction, de synthèse et d’analyse…) ;
* Maîtrise de l’arabe (dialecte tunisien).

## Contenu des offres

Les offres devront inclure :

* Une **offre technique** complète: proposant une analyse sur les éléments des termes de référence, la méthodologie, le.s CV mentionnant les expériences similaires, le réseau déjà constitué d’acteurs qui pourront être sollicités dans le cadre de cette étude, ainsi que les éléments mentionnés dans ces termes de référence (plan de travail détaillé sur les différentes phases et entre les expert.e.s, chronogramme). Le prestataire détaillera également sa vision de la capitalisation (une définition, l’intérêt de capitaliser sur les projets, et les manières de faire) ;
* Une **offre financière**, reprenant le budget global de l’évaluation, en détaillant les éléments budgétaires suivants : coût journalier de l’intervenant.e ; décomposition des temps d’intervention par étape de travail ; coûts annexes (prestations et documents complémentaires) ; frais de transport, frais logistiques, frais de traduction ; avec propositions de modalités de paiement.

**Annexe 1 - Théorie du changement**



**Annexe 2 - Cadre Logique**

| **Résultats** | **Chaîne des résultats** | **Indicateur** | **Niveau de référence**  **(valeur et année de référence)** | **Cible**  **(valeur et année de référence)** | **Sources des données** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Objectif Général**  **(impact)** | Faciliter l’accès au financement et favoriser la consolidation du tissu des T/PME afin de soutenir la relance économique dans un contexte marqué par des crises multiples. | Indicateur d’impact nº 1: Nombre de T/PME ayant accès à un crédit | TBC | TBC | Données de I’ITCEQ sur le nombre de T/PME et la croissance | |
| Indicateur d’impact nº 2:  Poids des T/PME dans la croissance tunisienne | TBC | TBC | Données de I’ITCEQ sur le nombre de T/PME et la croissance | |
| **Objectif spécifique**  **(outcomes)** | Réalisation nº 1 – Composante 1  Les acteurs des lignes bailleurs sont renforcés | 1.1 – Nombre d’acteurs renforcés | 1.1 – Valeur de référence 0 | 1.1 – Valeur cible > 1 | Rapports de mise en œuvre de l’AT | |
| Réalisation nº 2 - Composante 2  L’accès aux financements de long terme pour les T/PME viables est amélioré | 2.1 Pourcentage de T/PME dont le prêt en cours auprès des IFP bénéficiaires soutient une initiative en faveur de la préservation de l’environnement | 2.1 A définir via l’étude référence, si les partenaires fournissent déjà cet appui. | 2.1 Cible à définir avec les experts recrutés sur le projet | Rapports de mise en œuvre de l’AT | |
| 2.2. Pourcentage de T/PME détenues ou gérées par des femmes, ou ayant un impact sur l’équité de genre qui ont un prêt en cours auprès des IFP bénéficiaires | 2.2. A définir via l’étude référence, si les partenaires fournissent déjà cet appui. | 2.2. Cible à définir avec les experts recrutés sur le projet | Rapports de mise en œuvre de l’AT | |
| 2.3. Pourcentage de T/PME économique dans les régions présentant un IDR inférieur à 0.5 parmi les T/PME qui ont un prêt en cours auprès des IFP bénéficiaires | 2.3. A définir via l’étude référence, si les partenaires fournissent déjà cet appui. | 2.3. Cible à définir avec les experts recrutés sur le projet | Rapports de mise en œuvre de l’AT | |
| Réalisation n°3 - Composante 3  Plus de T/PME obtiennent des prêts bancaires, notamment celles qui ne sont pas bancarisées, qui sont situées dans les gouvernorats de l'intérieur | 3. 1. Pourcentage de T/PME non bancarisées ayant accès à un financement | 3.1 A définir via l’étude référence, si les partenaires fournissent déjà cet appui | 3.1 Cible à définir avec les experts recrutés sur le projet | Rapports de mise en œuvre de l’AT | |
| 3. 2. Pourcentage de T/PME non bancarisées ayant accès à un financement dans les régions présentant un IDR inférieur à 0.5 | 3.2 A définir via l’étude référence, si les partenaires fournissent déjà cet appui |  | Rapports de mise en œuvre de l’AT | |
| **Produits**  **(outputs)** | * 1. **Produit 1 lié à la réalisation nº 1**   La BCT est outillée pour gérer des lignes de crédit à destination des T/PME, notamment celle de l’AFD | 1.1. Nombre d’outils mis à disposition de la BCT pour la gestion des lignes de crédit | 1.1.1 valeur de référence : 0 | 1.1.1  Valeur cible > 1 | Rapports de mise en œuvre de l’AT | |
| * 1. **Produit 2 lié à la réalisation nº 1**   La BCT s’assure de l’appropriation des outils par les IFP | 1.2.1. Nombre d’ateliers et formations à destination des IFP | 1.2.1. valeur de référence : 0 | 1.2.1. Valeur cible > 1 | Rapports de mise en œuvre de l’AT | |
| **2.1 Produit 1 lié à la réalisation nº 2**  Les IFP bancaires seront appuyées dans le cadre de l’Action pour un appui spécifique matière d’offres dédiées aux T/PME d’analyse et de gestion des risques et/ou d’impact ESG de leur action. | 2.1.1 Nombre d’IFP AFD et/ou BEI appuyées | 2.1.1 valeur de référence : 0 | 2.1.1 Valeur cible entre 3 et 7 | Rapports de mise en œuvre de l’AT | |
| **2.2 Produit 2 lié à la réalisation nº 2**  Les IFP bancaires bénéficiaires de la ligne AFD bénéficie d’un appui pour ses clientes de classe 2 | 2.2.1 Nombre d’IFP de la ligne AFD qui bénéficient d’un appui pour ses clientes de classe 2 dans le cadre de l’Action | 2.2.1 valeur de référence : 0 | 2.2.1 Cible >2 | Rapports de mise en œuvre de l’AT | |
| 2.2.2 Nombre de T/PME affectées par les crises actuelles et en demande de crédits de consolidation obtiennent cette bouffée d’oxygène dont des T/PME de classe 2 | 2.2.2  Valeur de référence TBC | 2.2.2  Valeur Cible : 50 | Rapports de mise en œuvre de l’AT | |
| **3.1 Produit 1 lié à la réalisation n°3**  Les T/PME sont encouragées à maintenir ou développer leurs activités dans le respect de l'environnement, de l'équité de genre, ou avec un impact sociétal | 3.1. Pourcentage de T/PME déclarant être engagées à long terme dans la transition écologique et l’équité de genre et la promotion du développement économique dans les régions présentant un IDR inférieur à 0.5 | A définir via l’étude référence, si les partenaires fournissent déjà cet appui. | Cible à définir avec les experts recrutés sur le projet | Rapports de mise en œuvre de l’AT | |
| **3.2. Produit 2 lié à la réalisation n°3**  Les T/PME non bancarisées dans les gouvernorats de l'intérieur renforcent leurs capacités techniques à solliciter un prêt | 3.2 Au moins 50% de T/PME non bancarisées et TPE accompagnées par les SAE via le guichet « one stop shop » sollicitent un prêt bancaire, définir avec les SAE | A définir via l’étude référence, si les partenaires fournissent déjà cet appui. | Cible à définir avec les experts recrutés sur le projet | Rapports de mise en œuvre de l’AT | |
| **3.3. Produit 3 lié à la réalisation n°3**  Les T/PME non bancarisées dans les gouvernorats de l'intérieur reçoivent des financements alternatifs de la part des SAE afin de constituer les fonds propres nécessaires à un prêt | 3.3 Nombre de TPE et porteurs de projets bénéficiaires d’un financement alternatif (désagrégé par genre) | A définir via l’étude référence, si les partenaires fournissent déjà cet appui. | Cible à définir avec les experts recrutés sur le projet | Rapports de mise en œuvre de l’AT | |
| **3.4. Produit 4 lié à la réalisation n°4**  Les entrepreneurs et porteurs de projets hors Grand Tunis sollicitent l'accompagnement des SAE | 3.4 Nombre de TPE inscrites aux SAE désagrégé par gouvernorats et par canal de sensibilisation (désagrégé par genre) | A définir via l’étude référence, si les partenaires fournissent déjà cet appui. | Cible à définir avec les experts recrutés sur le projet | Rapports de mise en œuvre de l’AT | |

1. Cadrage géographique à établir en phase de démarrage [↑](#footnote-ref-1)