

TRACE PADEO

« Tunisian Rural and Agricultural Chain of Employment » - PADEO



**Approche programmatique pour l'appui à la relance économique et
au développement agricole durable**

MANUEL DES PROCÉDURES DU PROJET (MOP)

Volume 1

Août 2025
Révisions mars 2026, juin 2026

microfinanza



Table des matières

Liste des principaux acronymes et abréviations	4
Avant-propos	6
1 Présentation du projet.....	8
1.1 Contexte et justification du projet.....	8
1.2 Objectifs généraux et spécifiques	10
1.3 Objectifs auquel contribue le Projet TRACE - PADEO	11
2 Indicateurs de suivi du Projet	13
2.1 Bénéficiaires cibles et approche d'intervention.....	14
3 Composantes du Projet TRACE - PADEO	16
3.1 Les composantes du projet.....	17
3.2 Composante 1 : Assistance technique aux OP, aux PME et aux agro-entrepreneurs	18
3.3 Composante 2 : Fonds d'investissement pour la création d'emplois dans les milieux ruraux	19
3.4 Composante 3 : Gestion, suivi et coordination du Projet.....	19
3.5 Frais de fonctionnement et mise en œuvre	20
4 Méthodologie et modalités de mise en œuvre du Projet	21
4.1 Principes directeurs du projet.....	21
4.2 Méthodologie	22
4.2.1 Identification et <i>sourcing</i> des sous-projets	22
4.2.2 Vérification de l'éligibilité	23
4.2.3 Inclusion des dossiers éligibles dans le portefeuille des dossiers à accompagner	26
4.2.4 Élaboration du dossier d'investissement.....	26
4.2.5 Évaluation du dossier d'investissement.....	26
4.2.6 Accompagnement post-contractualisation et décaissement.....	27
4.2.7 Suivi post-investissement (obligatoire).....	28
5 Typologie des sous-projets et modalités d'accompagnement	29
5.1 Start-up à fort potentiel d'innovation.....	29
5.2 Projets d'extension et de mise à niveau	29
5.3 Renforcement et capitalisation des entreprises soutenues dans la phase I – TRACE	30
5.4 Microentreprises à faible capitalisation.....	30
6 Dispositif institutionnel et organisationnel	30
6.1 Acteurs, rôles et organigramme du projet	31
6.2 Formation de l'équipe et alignement des compétences.....	36
6.3 Guichets ouverts	36
6.4 Groupe consultatif des autorités locales	37
6.5 Partenaires locaux et institutionnels.....	38
6.6 Suivi, évaluation et capitalisation.....	39
6.7 Outils et indicateurs de suivi	39
6.8 Fréquence et responsabilités.....	40
6.9 Dispositif de remonté de l'information.....	41
6.10 Capitalisation des résultats	42

7 Cadre de gestion environnementale et sociale	43
7.1 Principes et exigences ES.....	44
8 Passation de marchés	46
8.1 Passation de marchés par les bénéficiaires de financement.....	46
8.1.1 Consultation de Fournisseurs / Prestataires de services sous-projets.....	46
8.1.2 Plan de passation des marchés	48
8.2 Passation de marchés au niveau de l'équipe d'exécution du Projet	50
8.2.1 Responsabilités et procédures	51
9 Gestion financière	53
9.1 Systèmes comptables	53
9.2 Planification et budget	54
9.2.1 Élaboration des PTBA.....	54
9.2.2 Fréquence de révision et de mise à jour du budget	55
9.3 Comptes Bancaires et Gestion des Fonds	55
9.3.1 Ouverture d'un Compte Désigné (<i>Designated Account</i>)	55
9.3.2 Procédures de Demande de Retrait de Fonds (<i>Withdrawal Applications</i>)	55
9.3.3 Mécanisme de Reconstitution des Fonds.....	56
9.3.4 Modalités de Paiement	56
9.3.5 Paiements directs par la Banque mondiale	56
9.4 Mécanisme de gestion des fonds (flux financiers)	56
9.4.1	57
Catégorie 1 : Composante 1 Assistance technique et Composante 3 Gestion de projet :	57
9.4.2 Catégorie 2 : Composante 2 Fonds d'investissement	58
9.4.3 Gestion des actifs	60
9.5 Système de contrôle interne	62
9.5.1 Mécanismes de gestion de fraude	62
9.6 Reporting financier	64
9.6.1 Rapports Financiers Intérimaires (RFI).....	64
9.6.2 États Financiers Annuels du Projet (EFAP).....	65
9.6.3 Reporting des promoteurs bénéficiaires des subventions	65
10 Audit interne et audit externe	65
10.1 Audit interne	65
10.2 Audit externe.....	66
11 Clôture financière du projet.....	67
11.1 Période de grâce	67

Tableaux et figures

Table 1: Indicateurs du Projet – affichés et à alimenter sur PF BM.....	14
Table 2: Catégories de sous-projets d'investissement.....	15
Table 3: Typologie d'investissements éligibles.....	16
Table 4: Composantes du Projet	17
Table 5: Modalités d'accompagnement par typologie d'investissement	29
Figure 1 : Organigramme du Projet.....	35

Liste des principaux acronymes et abréviations

AHS/HS	<i>Almost highly satisfactory, highly satisfactory</i>
ANPE	Agence Nationale de Protection de l'Environnement
APIA	Agence Promotion Investissements Agricoles
APII	Agence Promotion Investissements Industriels
BETF	<i>Bank Executed Trust Fund</i> (Fond Fiduciaire Exécuté par la Banque Mondiale)
BM	Banque Mondiale
C	Conforme
CdC	Cahier des Charges
CD	Compte (bancaire) désigné
CGES	Cadre de Gestion Environnemental et Social
Covid 19	Corona Virus
CPM	Conforme avec proposition d'amélioration
DRF	Demande Retrait Fonds
EAF	Exploitations Agricoles Familiales
ED	Sélection par Entente directe
EFAP	États Financiers Annuels du Projet
EFP	États Financiers du Projet
EIE	Étude d'impact sur l'Environnemental
EIES	Étude d'Impact Environnemental et Social
FIDS	Fiches de Diagnostic simplifiées
GBM	Groupe de la Banque Mondiale
GDA	Groupement de Développement Agricole
IPF	<i>Investment Project Financing</i>
MEFAI	Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Appui à l'Investissement
MF	Ministère des Finances
MOP	Manuel Opérationnel du Projet
MPME	Micro, Petite et Moyenne Entreprise
NC	Non conforme
NES	Normes Environnementales et Sociales
OECT	Organisation des Experts-Comptables de Tunisie
OP	Organisation de producteurs
PADEO	<i>Programmatic Approach for Sustainable Economic Development</i>
PGES	Plan de Gestion Environnementale et Sociale
PAES	Plan d'Action Environnementale et Sociale
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PPM	Plan de Passation de marchés
PPSD	Stratégie de passation de marchés du projet pour le développement
PTBA	Plan de Travail et Budget Annualisé
PV	Procès-Verbal
RETF	<i>Recipient Executed Trust Fund</i> (Fond Fiduciaire Exécuté par le Bénéficiaire)
RFI	Rapport Financier Intérimaire
RGF	Responsable en Gestion Financière
SA	Société Anonyme
SARL	Société à responsabilité limitée

S&E	Suivi et évaluation
SMC	Sélection au moindre coût
SMSA	Société Mutuelle de Services Agricoles
SMSP	Société Mutuelle de Services de Pêche
SMVDA	Société de mise en valeur et de développement agricole
SNC	Société de nouvelle construction
SQC	Sélection fondée sur les qualifications du consultant
STEP	<i>Systematic Tracking of exchanges in procurement</i>
SUARL	Société Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
TDR	Termes de Référence
TF	<i>Trust Fund</i> (Fonds Fiduciaire)
TRACE	<i>Tunisian Rural and Agricultural Chain of Employment</i>
TUNEPS	<i>Tunisia E Procurement System</i>
UTSS	Union tunisienne de solidarité sociale

Avant-propos

Le présent Manuel Opérationnel du Projet (MOP) régit les procédures du Projet d'appui à la relance économique et à la création d'emploi dans le secteur agroalimentaire et l'espace rural (Nord-Ouest, Kairouan et Gabès), mis en œuvre par Microfinanza.

Ce manuel est mis en vigueur après son adoption officielle par la Banque Mondiale et la formation interne de l'équipe exécutive du projet. Pour le cas où les dispositions du présent manuel seront en contradiction avec les documents des dispositions de l'Accord de don, des Conditions générales de l'Accord de financement, de la Lettre de décaissement et des directives applicables de la Banque Mondiale, notamment en matière de gestion financière et de passation de marchés, les dispositions desdits documents prévalent.

Le présent manuel est destiné aux personnes responsables de la mise en œuvre du projet dans le Nord-Ouest de la Tunisie, à Kairouan et à Gabès. Le Manuel peut également être utile pour les auditeurs du Projet ainsi que tout autre acteur de contrôle ou de supervision externes (évaluateurs, audit externe, autres).

Le principe primordial dans l'élaboration de ce Manuel est de veiller à ce que l'agence chargée de l'exécution du Projet assume l'entière responsabilité de ses activités conformément aux procédures et règles de la Banque Mondiale (BM). Le présent manuel vise à permettre au Projet d'être mis en œuvre en temps voulu et de manière efficace, en conformité avec le budget alloué pour le Projet et conformément à la réglementation applicable et aux normes de qualité convenues.

Ce manuel décrit les responsabilités opérationnelles et administratives, ainsi que les procédures et règles régissant la mise en œuvre du projet TRACE-PADEO, y compris les procédures de gestion financière qui définissent les processus comptables du projet, la préparation des rapports, l'audit des décaissements, le flux des fonds et la gestion du Compte Désigné. Il vise à servir de guide aux institutions impliquées dans la mise en œuvre du projet, en définissant le rôle et les responsabilités de chacun des intervenants et/ou partenaires, et en détaillant les procédures à appliquer dans les différentes situations rencontrées, y compris en cas de chevauchement de procédures relevant de différents cadres réglementaires (Tunisie, Banque mondiale) ou de possibles inefficacités. Ce manuel a pour objectif de rendre le personnel plus diligent et précis, et d'accroître son efficacité par l'optimisation des circuits d'information et du flux des tâches assignées aux différentes fonctions, tout en renforçant le contrôle interne et la prévention de tout risque opérationnel et financier.

Le présent Manuel couvre les procédures opérationnelles adoptées pour la gestion du projet. Les détails relatifs au profilage, à l'accompagnement et au suivi des sous-projets d'investissement sont présentés dans les outils opérationnels qui seront utilisés pour l'accompagnement des promoteurs des investissements. Les lignes directrices et les procédures énoncées dans ce Manuel sont de nature évolutive et sont appelées à s'améliorer au fil du temps, à mesure que l'expérience pratique progresse et que les leçons tirées de la mise en œuvre deviennent disponibles. Les utilisateurs du Manuel sont donc

encouragés à identifier les domaines pouvant faire l'objet d'une révision et à proposer des améliorations, si nécessaire.

La proposition de révision du Manuel est préparée par Microfinanza. Ces propositions se basent sur des arguments bien fondés et identifiés selon les besoins. Après évaluation et validation de la proposition de révision, ce document est soumis à la non-objection de la BM. La conformité avec l'accord légal de financement doit être maintenue. Une fois la proposition approuvée, toute révision ultérieure doit être insérée dans le Manuel.

Le Manuel révisé est adopté et distribué aux institutions intéressées impliquées dans l'exécution du Projet (disponible sur le site web dédié). Toute modification du Manuel doit entraîner le remplacement de la version précédente ; l'équipe de Microfinanza est en charge du remplacement.

Structure du Manuel : après une présentation générale du Projet, le Manuel traite systématiquement tous les aspects opérationnels concernant les activités des trois composantes.

Le Volume 1 de ce Manuel Opérationnel comporte, en particulier, les parties suivantes :

- La présentation générale du Projet
- Indicateurs de suivi du Projet
- Les composantes du Projet et les procédures de mise en œuvre
- Les typologies de sous-projets et les modalités d'accompagnement
- L'organisation institutionnel, les acteurs et les rôles clés du Projet
- Le Cadre de Gestion Environnementale et Sociale (CGES)
- Les procédures de passation des marchés
- Les procédures de gestion financière du Projet
- Les procédures d'Audit

Le Volume 2 du Manuel présente plusieurs annexes, y compris : les Termes de Référence du personnel clé du projet, le cadre de résultats, les documents type de la Gestion financière et les documents type et procédures détaillés des méthodes de Passation des marchés.

Le Volume 3 du Manuel présente les documents de sauvegarde environnementale et sociale Cadre de Gestion Environnementale et Sociale (CGES), Procédure de Gestion de la Main d'œuvre & conditions de travail (PGM) et le Plan de Mobilisation des Parties Prenantes (PMPP), et un Plan de Passation des Marchés (PPM).

1 Présentation du projet

1.1 Contexte et justification du projet

Contexte du pays

La Tunisie traverse une période de grande incertitude économique, sociale et environnementale, marquée par une croissance lente, une inflation persistante, une instabilité politique et un climat d'investissement défavorable. Le taux de croissance du PIB du pays a atteint 1,8¹ au troisième trimestre 2024, mais il demeure loin des niveaux nécessaires pour absorber le chômage et stimuler l'économie locale. Le tissu entrepreneurial est fragilisé par une faible dynamique de création d'entreprises et une croissance atone des PME, freinée par un accès limité au crédit et un climat réglementaire contraignant. Le taux de chômage s'élevait à 16 % au troisième trimestre 2024², avec des écarts marqués entre hommes (13,3 %) et femmes (22,5 %), et atteignant des niveaux critiques chez les jeunes diplômés. Pendant la même période, le taux de chômage des jeunes âgés de 15 à 24 ans a atteint 40,5 %. En 2022, le taux de pauvreté s'élevait à 21 %, tandis que l'inflation, en légère baisse par rapport à 2022, se maintient à 9,2 % (décembre 2023)³, affectant fortement les produits de première nécessité. La dette publique avoisine 79,8 % du PIB en 2023⁴, et le déficit budgétaire reste structurellement élevé.

Ces facteurs affectent particulièrement les régions rurales, historiquement marginalisées, où les disparités territoriales persistent et où les jeunes, les femmes et les petites entreprises rurales rencontrent d'importants obstacles à l'accès aux opportunités économiques, à la formation et à l'insertion professionnelle. Le changement climatique, enfin, accentue la vulnérabilité de ces territoires, confrontés à des phénomènes extrêmes (sécheresse, stress hydrique, inondations, hausse des températures), qui compromettent la sécurité alimentaire, la productivité agricole et la durabilité des moyens de subsistance.

Cependant, il est important de souligner que ces défis nationaux ne sont pas dissociés d'un contexte international plus large, marqué par une succession de crises globales qui ont mis à l'épreuve les logiques de développement au niveau global. De la pandémie de COVID-19 aux conflits géopolitiques récents, ces événements ont révélé la vulnérabilité des chaînes d'approvisionnement mondiales, en particulier pour les denrées alimentaires de base. Cette situation a stimulé un débat critique sur l'excès d'interdépendance entre les États et sur la nécessité de relocaliser certaines fonctions économiques essentielles, comme l'approvisionnement alimentaire⁵. Dans ce cadre, repenser les modèles de développement à l'échelle locale apparaît comme une nécessité stratégique. Le projet TRACE-PADEO s'inscrit pleinement dans cette perspective, en soutenant les initiatives entrepreneuriales rurales et en consolidant des économies de proximité plus résilientes et inclusives.

¹ INS, 2024. La croissance économique au troisième trimestre 2024. <https://www.ins.tn/publication/la-croissance-economique-au-troisieme-trimestre-2024>

² INS, 2024. Indicateurs de l'emploi et du chômage, troisième trimestre 2024, p.4.

³ INS, 2022.

⁴ OTE, 2025. L'annexe 7 de la loi des finances 2024 révèle les dessous de l'évolution alarmante de l'endettement Tunisien.

⁵ Voir IPES-Food, *Food From Somewhere*, 2024. <https://ipes-food.org/report/food-from-somewhere/>

Contexte du secteur

L'agriculture reste un pilier essentiel de l'économie tunisienne, représentant 9,15% du PIB en 2021 et employant environ 16% de la population active. Ce secteur joue un rôle crucial dans la sécurité alimentaire, le développement régional et la création d'emplois dans les zones rurales. Toutefois, sa contribution à la croissance est limitée par des contraintes structurelles majeures : faible productivité, accès restreint aux technologies modernes et aux financements, fragmentation foncière, précarité du travail, et vulnérabilité climatique accrue.

Le paysage agricole tunisien est caractérisé par un dualisme marqué : d'un côté, des exploitations moyennes et grandes, bien connectées aux marchés, souvent situées en plaine ; de l'autre, une majorité de petites exploitations familiales (75 % des terres agricoles sont exploitées sur des surfaces inférieures à 10 ha), souvent localisées en zones montagneuses, mal équipées et isolées des circuits commerciaux et des services publics. Dans ce contexte, de nombreuses femmes – en raison de l'émigration masculine – dirigent aujourd'hui ces petites exploitations, souvent sans statut formel ni protection sociale.

Le manque de structuration collective constitue un frein important au développement agricole. Le niveau de regroupement des producteurs reste très faible en Tunisie, et les organisations professionnelles (OP) existantes – telles que les GDA (Groupements de Développement Agricole) ou les SMSA (Sociétés Mutuelles de Services Agricoles) – apparaissent comme des maillons faibles de la chaîne de valeur, manquant de capacités techniques et institutionnelles. Cela limite fortement leur rôle dans l'accès aux intrants, à la formation, à la commercialisation et à la valorisation des produits agricoles. Pourtant, comme l'ont montré plusieurs expériences internationales (coopératives agricoles en Europe, alliances productives en Amérique latine), les OP peuvent devenir des moteurs de développement, capables de mutualiser les services, d'attirer des investissements et de générer de l'emploi, notamment pour les jeunes diplômés agricoles.

Malgré ces contraintes, de nombreuses micro-entreprises rurales ont émergé dans des activités de transformation agroalimentaire (produits laitiers, huile d'olive, miel, distillation, artisanat, tourisme rural), représentant une source importante de revenus pour les ménages ruraux. Cependant, ces initiatives restent peu connectées aux marchés, faiblement accompagnées, et souffrent d'un accès limité au crédit, à l'encadrement technique et aux débouchés commerciaux. Pourtant, les territoires ruraux jouent en effet un rôle crucial dans l'approvisionnement du pays. À titre d'exemple, le gouvernorat du Kef est reconnu comme une zone céréalière stratégique, contribuant de manière significative à la production nationale de blé dur. De même, la région de Béja est un pôle agroalimentaire important, notamment pour les produits laitiers transformés. Chaque région apporte une contribution essentielle à la souveraineté alimentaire nationale, mais cette interdépendance ne se reflète pas toujours dans les droits et bénéfices accordés à leurs populations.

Les zones rurales demeurent les plus vulnérables du pays : infrastructures insuffisantes, faibles niveaux de scolarisation, revenus précaires et pauvreté structurelle s'y reproduisent de génération en génération, dans un cercle vicieux de marginalisation. Ce contexte engendre des phénomènes de *lock-in* socio-économique, où les populations locales manquent de perspectives viables pour améliorer durablement

leur situation. Le soutien à l'entrepreneuriat dans ces zones représente donc une opportunité stratégique non seulement pour créer des emplois décents, mais aussi pour promouvoir une nouvelle génération d'entreprises conscientes de leur impact social et environnemental. Ces entreprises doivent être encouragées à adopter des modèles durables, notamment à travers l'approvisionnement local (circuits courts), la valorisation des ressources territoriales, et l'inclusion active des groupes les plus vulnérables, afin de provoquer un impact structurel sur le développement local, et donc sur les perspectives d'amélioration des conditions de vie des populations locales.

Dans ce contexte, le projet TRACE, financé par le gouvernement des Pays-Bas dans le cadre du programme néerlandais PADEO et mis en œuvre par la Banque mondiale, vise à promouvoir la création et la consolidation d'emplois dans les chaînes de valeur agricole à travers l'appui ciblé aux petites et moyennes exploitations, aux coopératives, aux TPME agro-industrielles et aux OP. Après une première phase dans les gouvernorats de Béja, Jendouba, Kairouan et Gabès, la nouvelle phase du projet s'étend désormais aux gouvernorats de Siliana et du Kef – deux régions agricoles historiquement marginalisées mais à fort potentiel de développement.

Le projet vise ainsi à renforcer la résilience des petites exploitations et des OP, stimuler l'entrepreneuriat rural, et accompagner l'émergence d'initiatives locales à fort impact social et économique à travers un soutien intégré – financier, technique et institutionnel – au plus près des réalités territoriales.

1.2 Objectifs généraux et spécifiques

Le programme TRACE - PADEO

En 2019, le gouvernement des Pays-Bas et la Banque Mondiale ont créé le programme tunisien des chaînes d'emploi rurales et agricoles (*Tunisian Rural and Agricultural Chains of Employment Program - TRACE*) pour aider à répondre au défi de la création d'emploi et l'inclusion économique des petits exploitants dans le secteur agricole et aux milieux ruraux. Initialement, le programme TRACE couvrait les gouvernorats de Jendouba, Gabès et Kairouan, puis a connu une extension sur Béja.

Cette nouvelle phase sur Kef et Siliana renouvelée dans sa méthodologie et ses outils, afin de répondre à de nouveaux défis et de renforcer la culture d'entreprise en accompagnant l'emploi régulier, s'inscrit dans le cadre du programme néerlandais PADEO ayant comme objectif le développement des entreprises agricoles, la création, le maintien et la consolidation des emplois. Grâce à un dispositif d'accompagnement et assistance technique le parcours vise au renforcement des capacités des entreprises à identifier, prévenir, maîtriser et gérer les risques, notamment par l'intégration de pratiques environnementales et sociales durables à long terme, etc.

L'objectif plus spécifique de développement du projet est de créer des emplois dans le secteur agroalimentaire en renforçant la productivité et la résilience des petites entreprises de producteurs et la compétitivité des coopératives agroalimentaires et des PME dans tous les secteurs agricoles et pêche grâce à un meilleur accès aux connaissances, aux innovations et aux services financiers de la place. Pour stimuler la création d'emploi, TRACE - PADEO vise à agir sur les quatre dimensions suivantes :

- I. Stimuler l'entrepreneuriat agricole et développer l'état d'esprit entrepreneurial ainsi que les compétences des populations rurales, en particulier des jeunes et des femmes ;

- II. Élargir le réseau et professionnalisme des organisations de producteurs (GDA, SMSA, coopératives, etc.) et des agro-PME capables de connecter les producteurs aux opportunités de marché et aux services requis ;
- III. Développer la gamme et la qualité des produits financiers et des services non financiers pour les agriculteurs, les PME agro-industrielles et les parties prenantes de la chaîne de valeur ; et,
- IV. Améliorer l'environnement des affaires et le cadre politique pour stimuler la croissance d'un marché privé et secteur agroalimentaire axé sur le secteur.

Les composantes 1, 3 et 4 comprennent des activités exécutées par la Banque (*Bank Executed Trust Fund activities*, BETF). Sous la composante 2, il est proposé d'établir un fonds de soutien à travers une subvention de contrepartie (*Matching Grant*) pour aider les opérateurs privés, OP, SMSA, PME et exploitations familiales, à développer leurs entreprises et à créer plus d'emplois (directs et indirects). Cette subvention de contrepartie est mise en œuvre par une institution en tant qu'agence d'exécution récipiendaire en charge d'exécuter cette partie du fond fiduciaire (*Recipient Executed Trust Fund activities*, RETF).

Le présent manuel opérationnel concerne les actions sur Kef et Siliana et les actions sur les composantes de capitalisation sur Jendouba, Béja, Gabes et Kairouan.

La Gouvernance du Programme TRACE : le projet TRACE PADEO s'inscrit dans le cadre du Programme TRACE, une initiative élargie, comprenant plusieurs composantes, piloté par la Banque mondiale et intégrant d'autres initiatives. A cet effet au niveau du Programme TRACE, un Comité de pilotage (COPIL) est chargé d'assurer l'orientation stratégique ainsi que la supervision des projets. Le COPIL est composé de la Banque mondiale, des Pays-Bas, des trois ministères de référence, Économie, Agriculture et Emploi, ainsi que d'autres bailleurs.

Au niveau du projet TRACE PADEO Microfinanza et son Unité de Gestion de Projet assure la mise en œuvre opérationnelle du projet. TRACE PADEO contribue au reporting du programme TRACE.

L'approche et les modalités de mise en œuvre du projet TRACE PADEO sont décrites dans une offre technique et financière approuvée par la Banque mondiale. La méthodologie proposée est alignée aux objectifs du programme TRACE décrits ci-bas.

1.3 Objectifs auquel contribue le Projet TRACE - PADEO

Le projet est pleinement aligné sur le cadre de partenariat de la Banque Mondiale avec la Tunisie en tant que contribution pertinente au développement de domaines traditionnellement négligés dans un secteur présentant un potentiel de croissance, de création d'emplois et d'inclusion sociale. En tant que tel, l'objectif du Projet est pleinement aligné sur les piliers 2 et 3 du Cadre de Partenariat Pays du Groupe de la Banque Mondiale (GBM) avec la Tunisie qui visent à réduire les disparités régionales et à promouvoir une inclusion sociale accrue. Cela est également conforme au pilier de la stratégie régionale du GBM pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord sur le renouvellement du contrat social, en soutenant la création d'opportunités d'emploi, dans les régions intérieures, et en mettant l'accent sur les jeunes et les femmes, contribuant ainsi à forger une plus grande stabilité sociale.

Depuis son lancement en 2021, le programme TRACE a également été aligné sur les interventions d'urgence du GBM visant à répondre aux défis causés par le Covid ainsi que par le déclenchement de la guerre russo-ukrainienne. Le programme PADEO, quant à lui, opérationnel dans différents Pays est axé sur 5 piliers et vise à promouvoir l'emploi, à favoriser l'accès au financement, à favoriser l'accès aux terrains agricoles, la gestion des ressources naturelles, la construction des profils adéquats aux besoins du marché du travail.

L'Objectif de Développement du Projet est de **contribuer à restaurer et à favoriser la création d'emplois dans le secteur agroalimentaire en Tunisie.**

Les objectifs spécifiques du Projet sont les suivantes :

- Aider ces structures (entreprises des associations et coopératives de producteurs, jeunes agro-entrepreneurs ruraux et les PME agroalimentaires) à renforcer leurs compétences ;
- Consolider la viabilité financière de ces structures ;
- Accroître la coopération au sein des OP et entre elles ;
- Accroître leurs flux d'affaires existants et saisir de nouvelles opportunités commerciales ;
- Élaborer un plan de développement des affaires plus viable ;
- Renforcer les compétences contribuant ainsi à maintenir les emplois existants. En étant exposés à des exigences de qualité et de normes plus strictes, les petits producteurs pourront également progressivement renforcer leur professionnalisme ;
- Faciliter l'inclusion socio-économique et financière des petits producteurs ;
- Renforcer l'esprit entrepreneurial dans le milieu rural, notamment par l'introduction d'un système d'analyse des risques et l'adoption de mesures d'atténuation, en particulier sur le plan environnemental et social (conditions de travail, sécurité des travailleurs, assurances ...) ;
- Faciliter la connexion aux marchés et l'introduction du savoir-faire, innover et suivre des exigences standard plus élevées ;
- Appuyer les petits agriculteurs à s'organiser et à recevoir un support technique afin de passer d'une production plutôt axée sur des pratiques traditionnelles et conventionnelles à aller vers l'utilisation de techniques qui visent la transition écologique et les effets du changement climatique ;
- Améliorer l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement ;
- Encourager les entrepreneurs à intégrer les composantes environnementales et sociales (ES) en tant qu'éléments structurels de leurs investissements, afin de faire face aux risques climatiques actuellement inévitables.
- Favoriser les synergies entre les différents opérateurs ouvrants dans le cadre de la Coopération Néerlandaise et du PADEO.
- Soutenir les pratiques qui privilégient une agriculture plus durable, telles que la conservation des sols, la gestion rationnelle de l'eau, la qualité des semences, la diversification des cultures, les systèmes de transformation, la conservation, les services, etc. ;

L'amélioration des performances des entreprises, que ce soit en termes de production ou de qualité, doit également conduire à la création de nouveaux emplois, à la fois directs au sein de l'entreprise et indirects tout au long de la chaîne de valeur, chez les clients ou les fournisseurs. Par ailleurs, il est

important de renforcer leur résilience, tant sur le plan financier que sur le plan social et environnemental, particulièrement à la lumière des multiples crises qui se manifestent à l'échelle mondiale, dont le changement climatique. À cet égard, une intégration des exigences réglementaires nationales spécifiques à chaque activité est cruciale, promouvant ainsi la conformité légale et contribuant à la durabilité des projets.

2 Indicateurs de suivi du Projet

Le principal indicateur au niveau de l'objectif de développement du Projet est **le nombre d'emplois directs et indirects créés** (désagrégé par emploi féminins et jeunes). Cependant, des autres indicateurs sont également inclus dans les objectifs stratégiques du Projet, comme figurent dans le tableau ci-dessus :

Indicator	Definition
Number of Companies with a Supported Plan to Invest, Trade, or Provide Services	<i>Number of companies benefiting from technical and financial assistance from the Project and have consequently been able to implement their business plans to launch or grow their business activities. The term companies includes all the different types of beneficiaries targeted by the Project, including entrepreneurs, family farms, producer organizations, startups, and SMEs. This indicator will be disaggregated by gender and youth (<35 years old).</i>
Number of New or Better Jobs	<i>Number of persons that obtained, maintained or improved their employment as a result of the growth of the companies supported by the Project. The indicator will disaggregate between i) direct jobs created by the companies supported by the Project, ii) estimate the number of indirect jobs created by using an agricultural sector-based multiplier (1 direct job created equalling an estimated 1.2 new indirect jobs), iii) the number of jobs formalized, iv) the number of jobs with improved working and safety conditions, and v) the number of jobs at risk due to the challenging socioeconomic environment in the agricultural sector that were maintained.</i>
Number of New or Better Jobs for Women	<i>Number of women that obtained, maintained or improved their employment as a result of the growth of the companies supported by the Project. This indicator will disaggregate in the same manner as the related indicator 'Number of New or Better Jobs'.</i>
Number of New or Better Jobs for Youth	<i>Number of youth (35 years or younger) that obtained, maintained or improved their employment as a result of the growth of the companies supported by the Project. This indicator will disaggregate in the same manner as the related indicator 'Number of New or Better Jobs'.</i>
Number of Companies with Increased Productivity and Income	<i>Number of companies supported by the Project through technical and financial assistance that consequently improved their productivity and profits after implementing their business plans.</i>
Number of Companies with Enhanced Resilience to Climate Risks	<i>Number of companies supported by the Project through technical and financial assistance that consequently became more resilient to climate shocks through access to climate resilient infrastructure, insurance, planning, and climate-smart agriculture (e.g., improvements in soil conservation, water management, seed quality, cropping system, rotation schemes, tillage, etc). The indicator will be disaggregated by gender and youth (<35 years old).</i>
Total Private Capital Mobilized	<i>The total amount of private capital mobilized (measured in US\$) by the companies supported through technical and financial assistance from the Project. Private capital mobilized includes personal funds as well as funds from other sources such as financial</i>

	<i>institutions, suppliers, and private investors. The total amount of private capital mobilized from each different source type will be tracked and reported.</i>
Number of Businesses using Financial Services	<i>Number of companies supported by the Project through technical and financial assistance that actively used financial services. Financial services include transaction accounts, payments, and credit products, including factoring, leasing and equity, savings, pensions, investment products, and insurance. This indicator will be disaggregated by gender and youth (<35 years old).</i>
Number of Financial Institutions Serving Supported Companies	<i>Number of financial institutions such as banks, micro-finance lenders, insurance companies, leasing companies, and suppliers that provide financial services to the companies directly supported by the Project. The financial institutions will be disaggregated by type.</i>
Percentage of Supported Companies Satisfied with Project Support	<i>The percentage of companies supported through technical and financial assistance from the Project that declare being 'very satisfied' or 'satisfied' by the overall support received from the Project.</i>

Table 1: Indicateurs du Projet – affichés et à alimenter sur PF BM

2.1 Bénéficiaires cibles et approche d'intervention

- Les Promoteurs des sous-projets : Les principales cibles sont les GDA, les SMSA, les Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) les exploitations agricoles familiales (EAF), les entrepreneurs, en particulier les femmes et les jeunes (<35 ans). L'agriculture familiale utilise quasi exclusivement ou exclusivement le travail de la famille et le capital productif s'intègre dans le patrimoine de la famille et la culture entrepreneuriale elle est très faible, d'où la nécessité de stimuler même ces petites entités vers des activités entrepreneuriales plus formelles et plus structurées.
- Les GDA sont l'équivalent du niveau primaire de l'association de producteurs (à but non lucratif) et les SMSA sont l'équivalent des coopératives en charge de fournir des services aux membres (par exemple, l'accès aux intrants, aux services consultatifs, au traitement et à la commercialisation après récolte). Le Projet adopte une orientation solide axée sur le marché et le secteur privé, car le secteur privé est la principale source de création d'emplois dans le secteur agroalimentaire, allant des exploitations agricoles et coopératives, des PME et des prestataires de services, aux entreprises agroalimentaires et aux opérateurs économiques intervenant en aval à la récolte.
- Ainsi, le Projet fournit une assistance financière (via une contribution aux fonds propres) et technique aux petits producteurs et à leurs organisations (via le coaching et l'accompagnement personnalisé), tout en stimulant le dialogue public-privé sur l'amélioration de l'écosystème et le cadre politique pour stimuler la croissance tirée par le secteur privé et la création d'emplois dans le secteur agroalimentaire. Le Projet utilise une combinaison d'assistance technique, des actions de renforcement des capacités et de financement par le biais de subventions de contrepartie.
- Le Projet cible les secteurs ayant le meilleur potentiel de création d'emploi, à savoir les investissements pour la transformation, les investissements d'extension, les entreprises

innovantes. Le projet adopte une approche inclusive et n'a pas une liste de secteurs éligibles, car tout investissements sera analysé en détail.

- Le Projet couvre les régions accusant un retard au niveau du développement avec le taux de pauvreté le plus élevé du Nord-Ouest, du Centre-Ouest et de l'Est et du Sud, en particulier les gouvernorats du Kef, Siliana, de Jendouba et Béja, ainsi que Kairouan et Gabès (dans le cas de ces quatre dernières, il s'agira d'une intervention relative à la capitalisation des projets financés dans la première phrase).

En particulier, au total 170 sous-projets seront accompagnés et financés avec une subvention variable selon la typologie d'entreprise et son état d'avancement. Sur les 170 sous projets d'investissement, 130 sont des nouveaux dossiers d'investissement et 40 représentent une opportunité de capitalisation pour les entrepreneurs qui ont déjà reçu un financement lors de la première phase du projet, selon le tableau suivant.

Gouvernorat	Investissement Start-up Innovante	Extension	Capitalisation	Micro-investissements
Porte d'entrée	Profilage au niveau Guichets	Profilage au niveau Guichets		Profilage au niveau Guichets
Kef Siliana	10 sous projets Investissement	60 sous projets Investissement		60 sous projets Investissement
			Analyse dossiers déjà financés	
Béja Jendouba Gabès Kairouan			40 ⁶ sous projets Investissement	

Table 2: Catégories de sous-projets d'investissement

En particulier, les sous-projets éligibles à l'accompagnement et à la contribution financière devront s'inscrire dans l'une des catégories ci-dessous, reflétant les priorités en matière de développement local et création d'emploi, de durabilité et d'innovation :

Domaine d'intervention	Description des typologies d'investissement (liste non exhaustive)
1. Systèmes de production agricole durable	Appui aux investissements agricoles visant la diversification des cultures, l'intensification raisonnée, l'amélioration de la productivité et la réduction des risques climatiques. Une priorité sera donnée aux investissements intégrant des pratiques agroécologiques , comme la gestion durable de l'eau et des sols, la rotation des cultures, l'utilisation de semences locales, les intrants naturels etc. Les investissements qui s'approvisionnent sur les chaînes de proximité et qui ont une logique de chaîne d'approvisionnement courte, ainsi que d'autres entreprises à impact sociale et environnementale

⁶ Comme indiqué ci-dessus, nous nous réservons la possibilité de réajuster ces chiffres selon l'analyse des dossiers d'investissement qui aura lieu lors de la première phase de profilage. Pour cela une grille très précise de critères d'éligibilité sera utilisée lors du profilage. Pendant la phase d'évaluation une deuxième grille sera utilisée - ce qui permettra d'apprécier les dossiers d'investissements sur la dimension sociale (emploi créée), économique - financière (rentabilité) et environnementale (respect des mesures de sauvegarde).

Domaine d'intervention	Description des typologies d'investissement (liste non exhaustive)
2. Valorisation des produits agricoles, pastoraux et de la mer	Appui à la transformation à petite échelle, au conditionnement, à la conservation ou au stockage des produits issus de l'agriculture, de la forêt ou de la mer. Cela inclut l'acquisition d'équipements légers, la réhabilitation de petits bâtiments et le renforcement des capacités pour améliorer la qualité et la mise en marché de produits comme les plantes aromatiques et médicinales, le miel, les produits laitiers, les produits pastoraux et de la pêche, etc.
3. Amélioration des activités de pêche durable	Soutien aux petits pêcheurs à travers des investissements permettant la sécurisation des activités (gilets, balises, sondeur GPS de navigation etc.), le renforcement de la chaîne du froid, la valorisation des produits halieutiques, ou encore l'acquisition d'équipements de base pour améliorer les conditions de travail et de commercialisation.
4. Développement de l'artisanat local et du tourisme rural	Promotion des savoir-faire artisanaux et du patrimoine naturel ou culturel via des investissements légers : petits équipements, réhabilitation d'espaces, appui à la promotion de produits du terroir, hébergement rural ou services écotouristiques.
5. Appui aux services techniques et de conseil	Renforcement de structures locales ou initiatives individuelles fournissant des services d'appui technique ou de gestion aux producteurs (agriculture, élevage, pêche), tels que : conseils en gestion, formations techniques, appui à la structuration ou accompagnement post-crédation.

Table 3: Typologie d'investissements éligibles

Exclusions : Ne sont pas éligibles les acquisitions de véhicules personnels, les projets avec un impact environnemental négatif, les activités commerciales non productives ou sans lien avec les chaînes de valeur rurales, et l'achat de terrains. Les résidents à l'étranger seront également exclus ainsi que les activités informelles ou refusant d'aller vers la formalisation. Une liste d'exclusion détaillée sera diffusée.

3 Composantes du Projet TRACE - PADEO

Le Projet TRACE – PADEO est structuré comme un fonds de subventions de contrepartie pour fournir un soutien technique et financier aux OP et aux MPME pour développer leur activité et créer des emplois. Il est mis en œuvre sur une période de 18 mois (2025-2026) avec une contribution globale de 4 millions de dollars. Conformément aux lignes directrices de la Banque mondiale, le projet est structuré en trois composantes, comme le montre le tableau ci-dessous. La majeure partie des ressources est liée à la composante 2, le Fonds d'investissement, tandis que les autres ressources sont allouées à l'assistance technique - composante 1 - et à la gestion et coordination - composante 3.

Composante 1	Composante 2	Composante 3
Assistance technique	Fonds d'investissement	Gestion et coordination
Volet d'assistance technique	Dotation financière pour le financement de sous-projets d'investissement pour un total estimé de 170 dossiers d'investissement	Dotation pour la gestion et la coordination du projet

Table 4: Composantes du Projet

3.1 Les composantes du projet

En vue d'atteindre ces objectifs, le projet comprend les composantes suivantes :

Category 1:

Goods, non-consulting services, consulting services, Training, and Operating Costs under the Project

Composante 1 : Assistance Technique aux OP, aux PME et aux agro-entrepreneurs

Composante 3 : Gestion du projet et coordination

Category 2:

Subproject Grants under Part 2 of the Project including small works

Composante 2 : Subventions pour la création d'emplois dans l'agroalimentaire et les milieux ruraux

En transversal aux différentes composantes, un partenariat technique avec l'UTSS est mis en place : l'enveloppe globale inclut les ressources humaines, la logistique, ainsi que la composante relative aux micro-investissements, qui relève du partenariat technique avec l'UTSS.

Ce partenariat est encadré par une convention entre les parties et intégrée au niveau du système STEP, qui définit les objectifs poursuivis ainsi que les ressources nécessaires à leur atteinte. La convention identifie un certain nombre d'actions à réaliser avec l'appui de l'UTSS, notamment : i) le ciblage, l'identification et l'accompagnement des micro-investissements agricoles au Kef et à Siliana ; ii) l'appui à l'identification des dossiers de capitalisation ; iii) le suivi des dossiers capitalisés ; iv) l'appui et la participation au Groupe consultatif. En tant que signataire du contrat et structure chargée de la gestion financière, Microfinanza assure la gestion globale des ressources liées aux activités attribuées à l'UTSS. Celles-ci comprennent notamment la composante du Fonds d'investissement dédiée aux micro-investissements, les jours-hommes des coachs mobilisés sur le terrain, les personnes-ressources de l'UTSS au siège et lors des visites de terrain, le personnel de l'UTSS mobilisé au niveau des gouvernorats, les moyens nécessaires à la participation aux groupes consultatifs, ainsi que les frais de mission des experts.

Les procédures de remboursement des experts lors des missions sont détaillées dans une procédure interne de Microfinanza, applicable à l'ensemble des experts du projet.

Les dossiers de micro-investissements sont financés directement par Microfinanza au bénéfice des promoteurs. Les coachs auxquels ces dossiers sont attribués, en fonction de la zone géographique et des domaines de compétence, sont rémunérés directement par Microfinanza, titulaire du contrat. Les

contrats des coachs sont gérés selon la procédure interne et à travers la plateforme STEP, afin de garantir une uniformité de traitement au sein de l'équipe.

Conformément aux dispositions prévues dans la convention, l'UTSS présente un plan de dépenses, détaillé dans des formulaires convenus dans le cadre du projet. Ces formulaires permettent de justifier le travail réalisé par son personnel, les missions effectuées ainsi que les activités de sensibilisation pour lesquelles un remboursement est demandé.

Des indemnités journalières sont prévues selon la durée de la mission : 100 % pour une mission de 24 heures, 50 % pour une mission de plus de 8 heures, et aucune indemnité lorsque la mission est inférieure à 8 heures. Les procédures adoptées prévoient également la tenue des feuilles de présence pour chaque expert. Le remboursement des frais kilométriques est aussi prévu lorsque le véhicule de l'UTSS est utilisé, sur la base d'un montant forfaitaire par kilomètre.

Les experts de l'UTSS ont accès aux documents disponibles dans l'archive partagée.

3.2 Composante 1 : Assistance technique aux OP, aux PME et aux agro-entrepreneurs

L'assistance technique aux promoteurs des sous-projets d'investissement constitue le socle méthodologique du projet. Elle vise à accompagner les investisseurs à travers une approche individualisée, flexible et orientée vers l'impact en termes d'emploi, de rentabilité économique et de durabilité sociale et environnementale, ainsi qu'à renforcer les capacités des promoteurs tout au long du processus, depuis l'éligibilité jusqu'à la mise en œuvre effective des sous-projets d'investissements. Le processus débute par une sélection rigoureuse des initiatives selon leur potentiel économique, leur alignement aux objectifs du projet et leur cohérence avec les ressources et les capacités des promoteurs des sous-projets. Elle repose essentiellement sur un dispositif de coaching individualisé, assuré par des coachs territoriaux répartis dans les gouvernorats cibles. Le rôle du coach, accompagné par des experts thématiques (finance, PPM, ES) porte principalement sur les aspects suivants :

- Identifier les besoins spécifiques des promoteurs de sous projets d'investissement, en termes de structuration, de formalisation ou de développement de l'idée ;
- Fournir un appui méthodologique et technique à la maturation des investissements proposés
- Accompagner la préparation des dossiers de demande de subvention (plans d'affaires, pièces justificatives, plans d'investissement, etc.), selon les procédures adoptées par le Projet ;
- Suivre la mise en œuvre des initiatives soutenues, en veillant au respect des engagements pris.

Néanmoins, d'autres membres de l'équipe contribueront à l'accompagnement, notamment l'expert financier lors de l'élaboration du plan d'investissement et l'expert en procédures de passation de marchés pour la partie relative à la gestion des marchés ainsi que l'experte ES pour toute la partie de sauvegarde environnementale et sociale.

Cette composante comprend également le renforcement des capacités des promoteurs à travers des formations initiales et continues sur des thématiques variées, notamment l'entrepreneuriat, la structuration des dossiers, la gestion financière ou encore l'éducation financière. Ces formations visent

à favoriser une appropriation des outils d'accompagnement, tout en assurant une homogénéité dans les pratiques. Des sessions spécifiques sur les dimensions environnementales et sociales seront assurées par l'Expert en sauvegardes E&S mis à disposition par la BM et par le point focal ES. Ces formations permettront de sensibiliser les bénéficiaires aux bonnes pratiques en matière de durabilité, et de les orienter vers des investissements responsables, respectueux des normes sociales et environnementales.

3.3 Composante 2 : Fonds d'investissement pour la création d'emplois dans les milieux ruraux

La deuxième composante du projet est relative à la gestion d'un Fonds d'investissement, qui constitue le principal levier financier du projet TRACE - PADEO, destiné à apporter un financement aux investissements viables dans les gouvernorats ciblés. Il vise à appuyer des promoteurs des sous projets d'investissement, portés par des jeunes, des femmes et d'autres acteurs économiques des zones rurales, en phase de formalisation, de consolidation ou d'expansion. L'objectif principal est de favoriser la création d'emplois décents, le développement de filières durables et la résilience des exploitations agricoles face aux défis climatiques et économiques.

Le fonds d'investissement, doté d'un montant global de 2,5 millions USD, permettra de cofinancer environ 170 sous-projets dans les milieux ruraux, à travers une contribution maximale de 30 000 USD par initiative, selon la typologie d'investissement (start-up, extension, capitalisation ou micro-investissement). Le financement sera octroyé sur la base d'une évaluation du plan d'investissement, et versé directement par Microfinanza sur le compte bancaire du promoteur, après approbation par le Comité d'investissement et signature du contrat de financement. Le risque de change lié au transfert en devise restera à la charge du promoteur.

Cette composante concerne les nouveaux investissements dans les gouvernorats du Kef et de Siliana, ainsi que la capitalisation des projets accompagnés lors de la première phase TRACE dans les gouvernorats de Jendouba, Béja, Kairouan et Gabès. La gestion du fonds est assurée par Microfinanza, selon les procédures fiduciaires de la Banque mondiale. Le dispositif d'investissement est étroitement articulé avec l'assistance technique offerte dans le cadre de la Composante 1, garantissant ainsi un accompagnement méthodologique tout au long du cycle de vie des projets, depuis l'éligibilité jusqu'au suivi post-investissement.

3.4 Composante 3 : Gestion, suivi et coordination du Projet

La troisième composante du projet concerne la gestion stratégique, technique et financière du projet par l'agence de mise en œuvre, à savoir Microfinanza. Cette composante vise à garantir une coordination efficace des différentes activités du projet TRACE-PADEO, en assurant la cohérence méthodologique, l'efficacité opérationnelle et le suivi rigoureux de la mise en œuvre. Pour cela, la Banque mondiale met à disposition des ressources spécifiques afin de permettre à Microfinanza de :

- Assurer la préparation des outils nécessaires à la mise en œuvre du projet ;
- Identifier, sélectionner et accompagner les promoteurs de projets d'investissement ;
- Gérer et octroyer les ressources financières aux projets ;

- Identifier le personnel nécessaire à la mise en œuvre du projet et assurer sa gestion et sa coordination ;
- Former le personnel du projet sur les outils et sur l'approche à adopter pour la mise en œuvre du projet TRACE-PADEO ;
- Assurer la coordination des événements que pourraient être nécessaires pendant la mise en œuvre du projet ;
- Inclure une composante de suivi et d'évaluation des sous-projets d'investissement ;
- Assurer l'établissement de rapports, comme convenu, sur l'avancement du projet, tant sur le plan technique que sur le plan financier.

La gestion du projet repose sur une équipe pluridisciplinaire organisée selon un organigramme fonctionnel clair, garantissant l'efficacité des interventions, l'harmonisation des pratiques et la coordination des acteurs dans les différentes zones d'intervention. Une attention particulière est portée à l'intégration des partenaires institutionnels et à la mobilisation des parties prenantes locales, dans une logique de gouvernance territoriale partagée.

Microfinanza, en tant qu'agence d'exécution et gestionnaire du Fonds d'investissement, est responsable de la production des rapports semestriels, ainsi que de l'alimentation continue des indicateurs de performance afin d'assurer un pilotage en temps réel du projet. Elle sera également soumise à des audits annuels, ainsi qu'à une supervision technique de la Banque mondiale. Microfinanza coordonnera ses activités avec celles des structures rattachées, en évitant les doubles emplois et en recherchant la coopération avec d'autres programmes similaires ainsi qu'une mise en synergie avec le secteur privé et, en particulier, avec les initiatives promues par l'entrepreneuriat des Pays-Bas.

L'équipe projet est également responsable de la mise en œuvre du dispositif de collecte de données, du suivi-évaluation et de la capitalisation. Une stratégie d'information ciblée est déployée auprès des institutions financières et des fournisseurs, dans le but de faciliter l'accès au crédit, promouvoir l'inclusion financière et renforcer la qualité des investissements soutenus.

3.5 Frais de fonctionnement et mise en œuvre

Les composantes 1 et 3 du projet regroupent les dépenses liées aux ressources humaines (équipe centrale, accompagnateurs, gestionnaires de terrain), aux frais logistiques, ainsi qu'aux outils de gestion et de suivi. La composante 3 inclut également la mise en œuvre du dispositif de collecte de données, du suivi-évaluation et des activités de capitalisation. Une stratégie ciblée de communication et de sensibilisation est également déployée auprès des institutions financières et fournisseurs, en vue de promouvoir l'inclusion financière, renforcer la qualité des investissements et favoriser l'accès au crédit.

Les rôles des différents acteurs, les modalités d'implication des autorités locales et les actions spécifiques menées auprès des partenaires financiers seront détaillés dans la section 8 du Manuel, en cohérence avec l'approche participative et territoriale adoptée par le projet.

4 Méthodologie et modalités de mise en œuvre du Projet

4.1 Principes directeurs du projet

Le projet repose sur plusieurs principes fondamentaux qui guideront sa mise en œuvre :

- **La création d'emploi** comme l'un des principaux critères d'éligibilité et une composante obligatoire à laquelle les entrepreneurs devront adhérer dès le début du projet. D'un point de vue opérationnel, cela se traduira par le besoin de création d'emploi dès la première tranche de la subvention accordée aux promoteurs de sous-projets. Bien qu'il s'agisse d'un indicateur quantitatif, l'objectif de création d'emplois devra représenter un élément qualitatif très important, dans le but de rendre l'emploi dans ce secteur décent et régulier, afin de dépasser le paradoxe selon lequel le travail agricole serait, par nature, associé à des conditions de travail pénibles.
- **Innovation comme facteur de résilience** : la nécessité d'innover comme l'un des axes du projet, en tant que facteur de résilience face aux crises climatiques et économiques (et spéculatives) affectant de plus en plus le secteur. Dans ce contexte, l'innovation ne limite pas aux avancées technologiques mais englobe un ensemble varié et non exhaustif de bonnes pratiques et d'initiatives durables visant à atténuer, s'adapter et prévenir les risques environnementaux, économiques et sociaux dans le secteur agricole.
- **Privilégier les investissements d'entrepreneurs locaux** visant à renforcer les filières agricoles et les besoins exprimés par le territoire. Privilégier les investissements des entrepreneurs locaux visant à impulser une véritable dynamique de développement local, articulée autour des acteurs du territoire et des filières locales et répondant aux besoins réels exprimés sur le territoire. Les projets devront renforcer les filières locales, ayant ainsi un véritable impact territorial.
- **Adopter une approche participative** afin d'intégrer activement les institutions locales dans le processus d'éligibilité des sous-projets d'investissement, notamment via un **Groupe consultatif** (défini à la section 9.3) qui statuera sur l'appréciation des investissements (également sur la base d'un principe de consentement tacite) selon le portefeuille des investissements proposés.
- **Principe de transparence et traçabilité** : assurer un suivi rigoureux des transactions et des décisions à tous les niveaux entre l'entrepreneur et l'équipe du projet, entre l'entrepreneur et le partenaire économique (banque, leasing ou fournisseur), ou encore entre les membres de l'équipe chargée de la mise en œuvre.
- **Viabilité économique et financière du projet** : l'évaluation du montant de la contribution aux sous-projets d'investissements sera basée sur la faisabilité économique et financière et les flux de trésorerie. Pour ce faire, les entrepreneurs devront apporter une contribution en fonds propres qui fera l'objet d'une appréciation.
- **Mobilisation de financements complémentaires** : une attention particulière sera accordée à la capacité du promoteur de rechercher un effet de levier sur d'autres sources de financement privés dans le montage financier de son sous-projet d'investissement : crédit bancaire, crédit leasing, crédit fournisseur, crédit microfinance, facilité de caisse bancaire. À cet égard, afin d'assurer une majeure transparence et traçabilité des transactions avec les fournisseurs, une

liste des fournisseurs agréés sera dressée et rendue consultable par les promoteurs de sous-projets potentiels.

- **Séparation des rôles** : l'identification des sous-projets sera distincte de la phase d'accompagnement des entrepreneurs. La coordination sera responsable de l'assignation des dossiers aux coachs, garantissant une relation plus neutre et équitable entre entrepreneurs et accompagnateurs, en évitant en outre de potentiels conflits d'intérêt entre le demandeur et l'accompagnateur.
- **Encadrement des promoteurs** : la relation entre les investisseurs, promoteurs d'entreprise et les coachs sera supervisée par le chef de projet et l'expert environnemental et social lors des visites terrain, ainsi que par l'expert PPM pour assurer un accompagnement structuré et éviter des asymétries d'information.
- **Suivi post investissement** : le coach, le point focal ES, l'Expert en sauvegardes E&S et le responsable du Suivi Évaluation seront mobilisés pour assurer le suivi du projet et s'assurer la bonne réalisation de l'investissement telle que prévue en appuyant le promoteur du projet à mettre en place les services identifiés. Ils seront responsables de collecter aussi les données et informations relatives à l'impact en termes de revenus, emploi et mise à niveau environnementale et sociale. Ce suivi dure de 3 à 9 mois (en moyenne 6 mois) selon les projets.

4.2 Méthodologie

La méthodologie du projet TRACE-PADEO repose sur un processus structuré, progressif et flexible, conçu pour garantir une sélection rigoureuse des sous-projets à fort potentiel de création d'emplois, ainsi qu'un accompagnement adapté à la diversité des profils entrepreneuriaux dans les régions ciblées. Le dispositif comprend six phases principales, articulées comme suit :

4.2.1 Identification et *sourcing* des sous-projets

Le *sourcing* s'effectuera selon trois canaux :

- Guichets ouverts au niveau des antennes locales pour les investissements de type start-up, extension et micro-entreprise. Les candidatures pour les investissements de type start-up ou extension seront reçues à travers les antennes locales, qui fonctionneront selon un principe de **guichets ouverts**, traitant les demandes selon l'ordre d'arrivée, sous réserve de vérification de leur éligibilité. Ces guichets joueront un rôle central dans la diffusion d'informations, la réduction des déséquilibres informationnels et la simplification des démarches administratives, y compris la contractualisation, ce qui contribuera à renforcer la clarté des engagements pour les promoteurs bénéficiaires. En ce qui concerne les investissements de type capitalisation, ceux-ci seront sélectionnés à partir de la base des données des différents opérateurs et des fiches de suivi des promoteurs déjà accompagnés par les trois opérateurs (Microfinanza, UTSS et ENDA) dans leurs zones respectives. L'identification des micro-investissements sera effectuée en collaboration avec l'équipe de l'UTSS, également via le principe du guichet ouvert, en mettant l'accent sur l'inclusion des jeunes, des femmes et d'autres groupes vulnérables.
- Bases de données existantes pour les investissements de capitalisation (entreprises accompagnées en phase 1).

- Actions de terrain portées par l'équipe exécutive et les parties prenantes (ateliers, coordination avec institutions locales, événements) pour favoriser l'émergence de nouveaux promoteurs de sous-projets d'investissement, en particulier jeunes (<35 ans) et femmes.

4.2.2 Vérification de l'éligibilité

Les investissements pré-identifiés, ainsi que l'autoévaluation du promoteur (voir Annexe : auto-évaluation), seront ensuite soumis à une analyse d'éligibilité sur la base d'une grille permettant de vérifier le respect des critères minimaux requis pour accéder au dispositif d'accompagnement et de financement. Pendant cette phase il s'agit de déterminer si le dossier d'investissement entre dans le périmètre du PADEO (l'investissement est-il capable de créer de l'emploi ? est-il promu par un entrepreneur résidant dans les régions cibles ? s'agit-il d'une entreprise formelle ? etc.).

Pour faciliter cette phase, un outil d'autoévaluation sera mis à disposition des promoteurs de sous-projets afin qu'ils puissent évaluer eux-mêmes leur conformité aux critères requis. Ces critères, détaillés dans la grille d'éligibilité (Annexe grille éligibilité), couvrent cinq dimensions principales : administrative, économique, technique, sociale et environnementale-

Un dossier d'investissement agricole est éligible au financement TRACE-PADEO si l'ensemble de ces critères est respecté. Le projet et son dispositif d'accompagnement se veut inclusif et les dossiers pouvant rentrer dans le périmètre d'accompagnement et financement seront traités selon une logique **"premier arrivé, premier servi"**, en particulier pour les entrepreneurs proactifs intervenant dans les territoires cibles

Critères administratifs

Sont éligibles les entreprises formalisées (EAF, PME, MPME, GDA SA, SARL, SMSA, SMSP, SMVDA, SNC, SUARL), dont le siège ou les activités agricoles sont situées dans les zones d'intervention du projet (El Kef, Siliana), ce qui garantit son ancrage territorial et sa connaissance du contexte local. De plus, le profil du promoteur sera pris en compte dans l'évaluation, notamment en ce qui concerne sa motivation, son expérience, sa capacité de gestion, et son esprit entrepreneurial et la capacité de soumettre un dossier d'investissement complet dans les délais impartis. Dans cette zone géographique, les investissements ciblés incluent :

- les micro-investissements,
- les start-up innovantes en milieu agricole.

Des projets de capitalisation pourront également être traités pour les investissements, pour autant qu'ils soient issus d'investissements réalisés efficacement dans le cadre du programme TRACE 2020-24 (Jendouba, Béja, Kairouan et Gabès), et respectant les engagements pris.

En complément, la viabilité réglementaire et administrative de l'investissement proposé sera évaluée, en tenant compte de la conformité aux exigences formelles ainsi que du respect des délais et procédures. L'investissement devra également refléter des principes d'innovation, de durabilité et de cohérence avec les besoins identifiés à l'échelle territoriale.

Critères économiques et techniques

Les critères économiques et techniques portent principalement sur :

- la viabilité des investissements,
- l'amélioration de la productivité,
- la qualité et la valeur ajoutée des productions et processus de transformation,
- le renforcement des services pour les secteurs agricole et pêche (au sens large).

Le montage financier doit respecter les plafonds fixés et reposer sur des sources de financement clairement identifiées : fonds propres, fonds à dette/crédit bancaire, leasing, microfinance ou fournisseurs. La traçabilité des flux financiers est obligatoire. En outre, la pertinence économique du projet sera analysée à travers le potentiel de marché, la rentabilité prévisionnelle, ainsi que la faisabilité technique et l'acceptabilité sociale de l'investissement proposé. Ce volet permettra aussi de juger de l'alignement du projet avec les objectifs du programme TRACE_PADEO.

Critères environnementaux et sociaux

Les critères environnementaux et sociaux portent sur le respect des normes sociales et environnementales en vigueur en Tunisie, ainsi que sur la bonne utilisation et valorisation des ressources naturelles qui sont limitées et à protéger face aux effets du changement climatique. Pour la composante sociale, les critères clés et au cœur du projet sont :

- la création d'emploi pour les jeunes (moins de 35 ans) et les femmes,
- l'inclusion sociale, via la formalisation des emplois (postes déclarés et réguliers),
- l'inclusion de profils qualifiés selon les besoins du modèle économique proposé et selon les objectifs visés par le promoteur de l'entreprise.

Un cadre de sauvegarde environnementale et sociale est en place et doit être respecté. Les promoteurs doivent démontrer leur engagement à se conformer aux environnements et sociales définis dans le Cadre de Gestion Environnementale et Sociale (CGES) du projet, ainsi que dans la fiche FIDS. Ils sont également encouragés à adopter des pratiques agricoles résilientes face au changement climatique.

Des critères supplémentaires sont considérés selon la cohérence avec les objectifs stratégiques du projet, notamment :

- l'absence de conflit d'intérêt,
- l'inclusion financière (via l'accès à des fonds additionnels autres que les fonds propres et autres subventions),
- le respect des normes du marché public.

Activités exclues

Une liste d'exclusion précise les types d'activités non éligibles. Ne sont pas éligibles un certain nombre d'activités agricoles (parmi d'autres l'élevage intensif ou hors sol, les activités non autorisées par les autorités compétentes, les entreprises en situation financière critique comme le surendettement, la liquidation ou faillite, ou la non-disponibilité à la traçabilité des paiements et respect des procédures de marché.

Dépenses éligibles

Seuls les coûts directement liés à l'investissement sont éligibles. Les coûts non éligibles sont principalement :

- l'achat de terrains et les immeubles,
- la construction des bâtiments résidentiels,
- les dettes et les charges financières,
- les pertes liées au taux de change,
- les fonds de roulement non directement liés à l'extension du projet d'investissement.

Le projet est mis en œuvre dans le respect d'un code éthique strict.

Le Groupe consultatif pour les micro-investissements vise à impliquer les institutions publiques à titre consultatif, compte tenu du fait qu'il s'agit de populations vulnérables, souvent déjà suivies par les services sociaux et appuyées par différents acteurs.

Pour cette raison, il a été jugé important de s'assurer que les institutions locales soient informées du pipeline des investissements pré-identifiés et qu'elles puissent exprimer leur appréciation sur les micro-investissements. L'UTSS assure la coordination avec les institutions locales.

Un avis du Groupe consultatif composé des autorités locales sera sollicité, notamment sur :

- La moralité et l'intégrité du promoteur ;
- L'historique de soutien public reçu ;
- La pertinence territoriale du projet.

Une fois l'éligibilité est complète le promoteur sera inscrit dans la liste des entrepreneurs à accompagner.

L'accompagnement ne conduira pas nécessairement à un financement. Celui-ci sera attribué s'il est jugé méritoire par le Comité d'investissement, qui décidera également du montant et de la répartition des tranches. Le Comité d'Investissement a été introduit lors de la phase de capitalisation afin d'assurer une action supplémentaire d'évaluation et de filtrage, à travers une appréciation globale du dossier d'investissement par des personnes n'ayant pas participé à l'accompagnement et au montage du business plan. Il est important que cet aspect soit clarifié avec les promoteurs de l'entreprise dès les premières réunions.

4.2.3 Inclusion des dossiers éligibles dans le portefeuille des dossiers à accompagner

Les dossiers éligibles seront attribués aux coach accompagnateurs par le Chef de Projet selon une liste de priorité en fonction du calendrier agricole et du niveau de maturation de l'investissement. Plus en particulier :

- Le niveau de maturation de l'investissement ;
- La qualité du dossier ;
- La disponibilité des documents de support ;
- La validation de la fiche FIDS ;
- La mise à disposition de fonds propres et d'un crédit / ressources complémentaires ;
- La réactivité et motivation de l'entrepreneur.

Suite à la déclaration d'éligibilité par le Chef de Projet, le promoteur d'entreprise ou l'investisseur se verra attribuer un coach accompagnateur dont la tâche sera de l'accompagner dans l'élaboration du plan d'investissement, qui devra être complété avec toutes les pièces justificatives et informations nécessaires - selon le modèle et la méthodologie proposées par Microfinanza.

4.2.4 Élaboration du dossier d'investissement

Les sous-projets éligibles seront accompagnés par un coach référent, pour structurer le dossier d'investissement avec un plan d'investissement détaillé, comprenant :

- Les devis justificatifs, l'idée entrepreneuriale et le plan de financement ;
- L'identification préalable des composantes environnementales et sociales du projet (y compris obligations de conformité) issues de la FIDS et la détermination des mesures E&S à mettre en œuvre ;
- L'identification des besoins réels de l'investissement et le plan entrepreneurial du projet ;
- Un focus sur l'emploi : nombre de postes à créer, type de contrats, intégration des jeunes et des femmes ;
- L'engagement pour formaliser les relations de travail dès le démarrage (contrats signés, déclaration CNSS, etc.)

4.2.5 Évaluation du dossier d'investissement

Une fois le dossier d'investissement complet, il est transmis au Comité d'Investissement qui se réunit régulièrement pour évaluer les différents dossiers d'investissement. Il est important que le portefeuille d'investissement soit constamment alimenté et que le Comité d'Investissement puisse analyser au moins 3 à 4 dossiers dans chaque réunion. L'évaluation sera effectuée sur l'ensemble du dossier, en mettant l'accent sur le montage financier et l'exactitude des données présentées. Cette évaluation permettra au Comité de se prononcer sur le montant demandé et sur sa répartition en deux tranches en fonction de la trésorerie. Après l'approbation du dossier et la signature d'un procès-verbal, un contrat engageant les parties sera formalisé.

Composition du Comité d'investissement

Le Comité est formé au niveau central, incluant des experts non permanents du top management de Microfinanza, garantissant ainsi le principe de l'indépendance des évaluations et de l'impartialité dans la prise de décision. Le comité est composé de trois membres ayant des compétences en matière d'investissement. Au cours du projet, ces personnes peuvent varier afin de

	garantir l'impartialité et un regard extérieur sur les activités. Ces trois membres disposent d'un droit de vote. Le chef de projet (ou suppléant) présente le dossier et apporte les clarifications requises (membre non-décideur). Un représentant du staff de la BM sera invité à participer aux réunions du Comité d'Investissement à titre d'observateur. Les réunions du comité se tiennent fréquemment, environ tous les dix jours, afin de garantir l'avancement du projet dans les délais prévus.
Rôle du Comité d'investissement	Le Comité d'investissement est le dernier filtre avant l'approbation de la contribution, il approuve, rejette ou reporte la décision de l'octroi de la contribution pour traitement d'éventuelles réserves. Le comité lorsqu'il est réuni : - Analyse les informations recueillies. - Vérifie la qualité et la fiabilité des données. - Identifie les éléments de risques. - Évalue le montage financier et la conformité avec le cadre CGES. - Décide du montant de la contribution et des conditions de déblocage selon l'analyse du plan d'investissement et la trésorerie présentée.
Fréquence des comités et règles générales	- Le comité d'investissement se réunit selon les besoins et le portefeuille des investissements. - Il ne se tient que quand un minimum de 3 dossiers d'investissements sont prêt à être présentés. Des dérogations peuvent être envisagées en cas de nécessité. - Les dossiers sont partagés avec les membres du comité (via un espace dédié - drive) deux jours avant la tenue du comité. - Les réunions du comité se déroulent par visio conférence, et peuvent éventuellement se tenir en présentiel si nécessaire. - Les PV's des comités consultatifs et les PV's d'approbation relatifs au dossier à l'ordre du jour sont préparés en amont de chaque comité. - Le chef de projet convoque le Comité d'investissement quand un lot de dossiers d'investissements sera prêt pour l'analyse - Le chef de projet est responsable du suivi des réserves et recommandations émises par le Comité. - Les dossiers reportés devraient être traités dans la semaine et présentés de nouveau lors du prochain Comité.
Processus de décision	• Le chef de projet avec l'appui du responsable des coachs présente chaque dossier de manière synthétique (objectif, contexte, analyse, proposition de décision). La présentation doit être brève et centrée sur les points d'attention et les zones de risque. • Les membres du Comité peuvent poser des questions, demander des précisions ou formuler des observations. Le Chef de projet répond directement ou, si besoin, sollicite le soutien d'un expert impliqué dans l'analyse. • Les membres du Comité statuent sur l'approbation, requête d'éclaircissements et report avec réserves, ou rejet. Une prise de position par consensus est recommandée. Les décisions sont formulées et actées dans les PV's, qui seront par la suite partagé avec les promoteurs.

4.2.6 Accompagnement post-contractualisation et décaissement

Il est important de souligner que chaque investissement possède sa propre structure et ses spécificités : c'est pourquoi Microfinanza adoptera une approche flexible, permettant de structurer les investissements selon le business model adopté par le promoteur.

La subvention sera versée en deux tranches flexibles, selon les besoins spécifiques de l'investissement (équipements, services, travaux, etc.). Le délai maximum entre les deux tranches sera de six mois, afin d'assurer une continuité dans l'exécution de l'investissement et pouvoir garantir le suivi. Le taux de subvention pourra aller jusqu'à 30% du montant total de l'investissement, en complément des fonds propres et/ou de ressources externes (crédit bancaire, facilité de caisse, microfinance, leasing, fournisseurs). Les schémas de financements seront adaptés aux différentes typologies d'entreprises soutenus et accompagnés durant cette phase. Le mécanisme de subvention adossé à un crédit bancaire, leasing, microfinance ou fournisseur sera adopté pour les entreprises en start up innovantes, les extensions et pour une partie des micro-investissements (on assume qu'une autre partie des micro-investissements sera promue par des personnes très vulnérables qui ne seront pas à mesure de mobiliser des ressources additionnelles. En revanche pour les investissements en capitalisation – vu la rapidité des opérations – qui visent à donner une contribution additionnelle aux entrepreneurs qui ont déjà eu un financement lors de la première phase du projet TRACE, la contribution dépendra du montage financier de l'investissement et de l'évaluation de sa capacité d'endettement au moment du financement et l'option de la facilité de caisse comme option de crédit pourra être considérée. Dans tous les cas la nouvelle contribution devra permettre un effet levier sur d'autres ressources, en essayant de trouver le produit financier adéquat et rapide comme une facilité de caisse ou un crédit à court terme accordées par les établissements financiers à l'entreprise objet de la capitalisation, afin de couvrir ses besoins de trésorerie liés au décalage entre recettes et dépenses.

Le versement de la deuxième tranche sera conditionné à la bonne exécution de la première phase de l'investissement et à sa traçabilité, selon les jalons contractuels. La bonne exécution sera vérifiée aussi par des visites sur le terrain des coaches concernés, le Responsable Suivi-Évaluation et du point focal ES et éventuellement l'Expert en sauvegardes E&S afin d'assurer un suivi de la mise en œuvre effective des mesures environnementales et sociales.

4.2.7 Suivi post-investissement (obligatoire)

Tous les projets financés dans le cadre du projet TRACE-PADEO devront obligatoirement passer par une phase de suivi post-investissement, afin d'assurer :

- Une utilisation appropriée des ressources allouées ;
- La mise en œuvre effective des activités prévues ;
- La création effective d'emplois déclarés et formalisés ;
- Le respect des normes environnementales et sociales ;
- La mise en œuvre des mesures environnementales et sociales (E&S) identifiées dans la fiche FIDS ;
- Le renforcement des capacités de gestion des promoteurs ;
- La capacité de mobilisation de ressources additionnelles.

Le suivi sera assuré par l'équipe de projet selon la typologie de l'investissement, et comprendra :

- Des visites de terrain régulières ;
- Une base de données centralisée pour la collecte des indicateurs ;
- Des actions correctives en cas de besoin ;

- Un reporting final sur la situation économique, social et environnemental du projet post - investissement ;
- Une fiche signalant l'impact potentiel du projet.

Cette phase conditionnera la clôture administrative et pourra donner lieu à des mesures de soutien complémentaires ou de réajustement. Un deuxième suivi sera effectué par la Banque mondiale après la clôture du projet, pour lequel les bénéficiaires devront garantir leur disponibilité.

5 Typologie des sous-projets et modalités d'accompagnement

L'accompagnement technique et financier proposé dans le cadre de TRACE-PADEO sera adapté aux spécificités de chaque catégorie d'entreprise, en fonction de son stade de développement, de ses besoins d'investissement, et de son potentiel de création d'impact économique, social et environnemental.

Type de projet	Montant USD	Apport personnel	Subvention	Particularités
Start-up	40 000 – 130 000	20 – 30%	20 – 30%	Innovation
Extension	10 001 – 190 000	Minimum 20%	Jusqu'à 30%	Modernisation, diversification
Capitalisation	5 000 – 100 000	Variable	15 – 30%	Consolidation, impact additionnel
Micro-investissements	3 000 – 10 000	Minimum 20%	Jusqu'à 50%	Ciblage spécifique – jeunes <35 ans et femmes

Table 5: Modalités d'accompagnement par typologie d'investissement

5.1 Start-up à fort potentiel d'innovation

Cette catégorie regroupe les investissements entrepreneuriaux portés par des promoteurs proposant des modèles économiques innovants ou jouant un rôle structurant au sein de leur filière. L'innovation pourra concerner aussi bien les produits que les procédés, et devra contribuer à une modernisation cohérente avec les enjeux climatiques. Il s'agit ici de soutenir une dizaine de start-up à fort impact, avec un investissement compris entre 40 000 et 130 000 USD. Un apport personnel significatif est requis (20 à 30 % du montant total), et le soutien TRACE-PADEO interviendra de manière complémentaire, dans la même proportion. Ce niveau de capitalisation (minimum 50 % du montant total de l'investissement proposé) vise à sécuriser l'investissement et à favoriser l'accès à des ressources externes supplémentaires, notamment sous forme de crédit ou de partenariats privés.

5.2 Projets d'extension et de mise à niveau

Cette catégorie concerne les petites entreprises déjà établies dans les gouvernorats ciblés (Kef et Siliana), et présentant un potentiel de croissance. L'objectif est d'accompagner leur développement à travers l'amélioration des procédés de production et de transformation, la professionnalisation de la commercialisation, et l'intégration dans des circuits de distribution de meilleure qualité. Les montants d'investissement attendus varient entre 10 001 et 190 000 USD. Les entreprises devront apporter au moins 20 % de fonds propres, avec une préférence pour celles capables de mobiliser davantage. Le

soutien TRACE-PADEO viendra compléter ces apports dans le but d'atteindre ensemble un minimum de 50 % du financement total, voire 60 % dans les cas les plus solides. Grâce à leur historique, ces entreprises auront plus de facilité à accéder à un cofinancement externe.

5.3 Renforcement et capitalisation des entreprises soutenues dans la phase I – TRACE

Une quarantaine d'entreprises appuyées lors de la première phase du projet pourront bénéficier d'un soutien complémentaire afin de consolider ou d'élargir leurs investissements précédents si les conditions d'éligibilités sont respectées. Une attention particulière devra être mise sur l'évaluation de leur performance E&S en vérifiant que les mesures prévues ont bien été mises en œuvre. Les montants mobilisés seront très variables : de micro-investissements à partir de 5 000 USD à des investissements de taille plus significative (jusqu'à 100 000 USD).

Les exigences en fonds propres varieront entre 20 % et 50 %, et la contribution du projet sera plus limitée (entre 15 % et 30 %), en raison du risque modéré. L'accent sera mis sur la consolidation des emplois créés et le développement d'un impact local durable. Un projet sera éligible à condition qu'il ait un lien direct avec l'investissement initial soutenu par TRACE-PADEO. Par exemple, une diversification de produits au sein de la même chaîne de valeur est admise, tandis qu'un changement d'activité ne le sera pas.

5.4 Microentreprises à faible capitalisation

Un dispositif spécifique est prévu pour les microentreprises, individuelles ou collectives, identifiées via les guichets ouverts pour la cible accompagnée par l'UTSS lors de la première phase. Les montants d'investissement varieront entre 3 000 et 10 000 USD. Pour cette catégorie, l'investissement pourra couvrir jusqu'à 50 % du coût total, avec un apport minimal de 20 % de la part du promoteur, en tenant compte des contraintes d'accès aux ressources. L'accès à un cofinancement externe est encouragé mais non obligatoire. L'évaluation des demandes portera principalement sur deux aspects : la rentabilité à moyen terme et la capacité de l'activité à générer de l'emploi permanent.

6 Dispositif institutionnel et organisationnel

La structure organisationnelle est définie en fonction des objectifs du projet et de l'expérience de Microfinanza, telle que présentée dans l'offre technique et financière et précisée plus en détail dans le MOP et au niveau des outils opérationnels utilisés pour le montage des plans d'affaires. En cas de contradiction entre le MOP et l'offre technique – le MOP sera la base de référence. La mise en œuvre du projet s'appuiera sur une organisation fonctionnelle structurée, mobilisant des compétences techniques spécifiques afin d'assurer une exécution efficiente et un accompagnement régulier des promoteurs de sous-projets tout au long du processus.

A cet égard, Microfinanza travaillera principalement avec son personnel interne et les experts de son réseau ; au besoin s'engage à sélectionner le personnel nécessaire à la réalisation du projet et à assurer la gestion performante et la coordination efficace de l'équipe. La définition des rôles de l'équipe opérationnelle sera clairement établie dès le début de la mise en œuvre du projet et des formations

intensives seront organisées afin que chacun puisse s'approprier pleinement les outils et l'approche du projet. La structure de l'équipe est composée principalement par les membres de l'équipe de Microfinanza en Italie et le personnel sur le terrain en Tunisie afin de garantir le bon déroulement des activités du projet conformément à sa méthodologie de travail.

La collaboration technique avec l'UTSS pour la composante des micro-investissements est régie par une convention signée entre MF et l'UTSS, dont les activités sont présentées dans les paragraphes suivants. Une coordination efficace sera assurée entre les membres de l'équipe en Italie et les responsables sur le terrain.

6.1 Acteurs, rôles et organigramme du projet

La mise en œuvre du projet TRACE-PADEO mobilise une équipe pluridisciplinaire organisée autour de fonctions bien définies, visant à assurer un accompagnement de proximité, une gestion rigoureuse du Fonds et une coordination efficace entre les parties prenantes. Chaque acteur a un rôle opérationnel spécifique dans l'identification, l'appui et le suivi des promoteurs de projets, ainsi que dans la gestion administrative et stratégique du projet. L'organigramme du projet illustre la répartition des responsabilités et la hiérarchisation des actions au sein de l'équipe opérationnelle et des parties prenantes. La mise en œuvre sera assurée par les fonctions suivantes, qui assumeront les responsabilités indiquées ci-après :

Experts de Microfinanza affectés à l'UGP

Les Termes de Référence des experts sont détaillés au Volume II du MOP. Chaque expert est tenu de remplir une feuille de temps journalière décrivant les activités réalisées en fonction des livrables prévus.

- **Direction du projet (profil international) – missions sur terrain et direction à distance**

Responsable de la supervision stratégique du projet, il ou elle assure le lien avec le bailleur, le pilotage global des activités et la validation finale des livrables clés. Intervient aussi dans les moments charnières (réunions de cadrage, rapports périodiques, décisions méthodologiques).

- **Chef de projet (profil international) – missions de terrain et à distance – gouvernorats cibles**

Il assure la gestion opérationnelle du projet sur le terrain : coordination de l'équipe locale, planification des activités, supervision de l'accompagnement, lien avec les partenaires publics locaux, validation des livrables techniques. Il ou elle veille à la cohérence entre les différents volets du projet et à la synergie avec les autres opérateurs pour la capitalisation et le micro-investissement. Il/elle est le principal interlocuteur au et du siège et est responsable de la coordination et de l'examen des dossiers d'investissement selon les procédures définies pour l'identification des entreprises, le montage de plans d'investissement, leur approbation et le suivi. Il/elle coordonne les relations avec les autorités locales et le Groupe consultatif.

- **Appui à la coordination – Sur place – gouvernorats cibles**

Appuie la coordination des coachs-accompagnateurs et la révision et montage des dossiers d'investissement. Assure les activités de collecte et d'intégration d'informations pour alimenter la base des données et la *dashbord* des indicateurs. Ce profil est chargé d'appuyer la première relecture des dossiers d'investissement et de vérifier l'exhaustivité des outils de planification de l'entreprise, qui doivent être dûment remplis.

Il assure la première identification des dossiers de capitalisation et la vérification des fiches de suivi afin de procéder au décaissement de la deuxième tranche des investissements.

Il fournit un appui quotidien aux coachs concernant les difficultés qu'ils rencontrent dans la compréhension et l'utilisation des outils.

- **Point(s) focal(aux) Environnemental(aux) et Social(aux) (ES) – Sur place – gouvernorats cibles**

Ce profil veille au respect des standards environnementaux et sociaux dès les premières phases :

- Participe à l'analyse de faisabilité environnementale et sociale des projets (FIES) ;
- Prépare les fiches de diagnostic sommaire (FIDS) ;
- Effectue des visites de terrain réguliers pour accompagner la mise en œuvre des mesures de sauvegarde ;
- Contribue à la clôture des projets par l'évaluation des impacts (Produit 4) ;
- Gère les procédures des plaintes ;

Le point focal ES est appuyé dans ses fonctions par l'Expert en Sauvegarde ES de la BM.

Les ressources humaines du partenaire technique UTSS qui ont mûri des compétences en matière d'E&S pendant la période 2021-2024 pourront également contribuer au suivi de cette composante en accompagnement aux dossiers de capitalisation dans les gouvernorats concernés.

- **Expert en Passation de Marchés (PPM) – Missions sur le terrain sur demande**

L'expert travaille conformément aux procédures du PPM de la Banque mondiale, avec une attention particulière portée aux dossiers d'investissement financés.

- Contrôle la régularité des devis, contrats et procédures de sélection des fournisseurs ou prestataires ;
- Valide les documents justificatifs liés aux dépenses financées par le projet, et les fiches PPM ;
- Réalise sur demande de la Direction des missions de vérification sur terrain si des investissements sont à vérifier par rapport aux procédures d'achat du matériel nécessaire à l'investissement.

- **Coordination technique des coachs, chargé relations avec IF et fournisseurs – Sur place et gouvernorats cibles**

Mobilisé sur la coordination technique des coachs lors du montage des dossiers d'investissements, en association une expertise mobilisée lors de la procédure de due diligence

des fournisseurs et pour la gestion et renforcement des relations avec les institutions financières. Œuvre en étroite coordination avec le responsable PPM et les coachs-accompagnateurs et sous la coordination du Chef de Projet.

- **Expert financier – business planning - contrôle qualité à distance et missions sur place**

Il assure un contrôle ponctuel sur le montage des dossiers d'investissement en s'assurant de la cohérence des données collectées et élaborées par le coach ; il vérifie également la pertinence des devis et contrat/s de crédit avec une attention sur la durabilité, sur l'endettement du promoteur et sa trésorerie. Il vérifie également la cohérence des données sur l'emploi créé par rapport aux objectifs de l'investissement.

- **Gestionnaire financière / Système comptable – Siège Microfinanza**

Cette personne s'occupera de la gestion financière du projet, des paiements des sous-projets d'investissement, de la gestion de la plateforme STEP et Client connections ; et de la partie administrative du projet. La gestion du fonds d'investissement ainsi que le paiement des coûts du projet (personnel, logistique) seront assurés par la responsable financière au siège conformément aux procédures adoptées. Sur place, seules les petites dépenses seront gérées par le responsable guichet du Kef, conformément aux lignes directrices fournies par la responsable financière qui pourra faire aussi des missions sur place.

- **Gestionnaire Financier/Système comptable - contrats promoteurs**

Elle est chargée de l'enregistrement des pièces justificatives dans le système ainsi que de la vérification des taux de change pour toutes les pièces liées au projet. Elle participe à la préparation, finalisation et archivage des contrats des sous projets, suit les décaissements, enregistre la comptabilité du projet et vérifie les pièces justificatives avant paiement. Elle tient à jour le suivi détaillé des dépenses, contrôle les timesheets, gère la petite caisse locale et prépare les demandes de fonds via la plateforme Client Connection. Elle contribue également à la rédaction des rapports financiers et appuie les audits internes et externes liés aux sous-projets

- **Responsable communication – Siège et missions**

Coordonne les activités de communication du projet, en interne et en externe. S'occupe de la diffusion des résultats et de l'organisation d'événements de visibilité ou d'échanges entre acteurs.

- **Responsable Audit Interne – Siège Microfinanza**

Supervise les procédures d'audit interne et s'assure le respect des normes de gouvernance. Il s'agit d'une fonction interne à la société, chargée de la supervision des procédures et du respect de celles-ci. Un auditeur interne est nommé par Microfinanza et les coûts ne sont pas à la charge du projet. Les missions d'audit interne vont être effectuées selon des TDRs approuvées par la banque mondiale.

Experts UTSS

La relation avec l'UTSS est régie par une convention de collaboration signée entre MF et l'UTSS et intégrée au niveau de la plateforme STEP. Les tâches confiées à l'UTSS portent sur la sensibilisation et information de la cible des micro-investissements. Il s'agit du personnel interne

à l'UTSS qui fait des activités, à temps partiel au niveau du projet TRACE PADEO, dans le cadre d'une convention technique signée avec Microfinanza.

- **Responsables des micro-investissements – Sur place Kef et Siliana**

Profils internes à l'UTSS chargé/s spécifiquement de la composante micro-investissements : appui à l'identification et accompagnement de la phase du profilage des promoteurs de micro-investissements. Coordination avec les institutions publiques locales lors des réunions du Groupe Consultatif et autres rencontres de sensibilisation.

- **Personnel régional de l'UTSS sur place Kef et Siliana**

Il s'agit du personnel interne à l'UTSS au niveau des sièges régionaux et du personnel du siège central à l'UTSS qui participera aux rencontres de formation, d'information et d'accompagnement aux promoteurs des micro-investissements. Il ne s'agit pas de personnes spécifiques, mais de fonctions internes à l'UTSS qui seront mobilisées en fonction des besoins et du calendrier des activités, également dans une optique de transfert de compétences internes. Il convient de rappeler que, lors de la phase précédente, le travail de business planning de l'UTSS était externalisé auprès d'autres partenaires. Cette phase de TRACE PADEO représente donc une opportunité de renforcement des compétences, l'UTSS étant impliquée dans les différentes phases d'accompagnement et de travail avec les coachs.

Experts à identifier selon procédures PPM

- **Responsable(s) de guichet – Sur place Kef – Siliana**

Personne de référence qui agit comme premier point d'entrée du projet pour les promoteurs de sous-projets d'investissement. Il ou elle :

- Accueille les promoteurs de projets ;
- Partage les critères d'éligibilité et les procédures d'accès au Fonds ;
- Remplit la fiche de pré-diagnostic (Produit 1) ;
- Oriente les projets vers les coachs et assure un suivi continu avec la coordination ;
- Anime le guichet comme espace d'information, de travail et de rencontre avec les acteurs institutionnels.

- **Coachs accompagnateurs – Sur place – gouvernorats cibles**

Le coach est le pilier de l'accompagnement personnalisé. Une fois assigné à un promoteur, il :

- Appuie la structuration du business plan et la compilation des pièces justificatives pour le dossier d'investissement (Produit 2) ;
- Suit de près le développement de l'idée entrepreneuriale, tout en veillant à la conformité technique et administrative du projet ;
- Soutient le/la bénéficiaire dans la mise en œuvre du projet après contractualisation, notamment dans la phase de suivi et justification des tranches ;
- Élabore les documents de suivi (Produit 3) en étroite collaboration avec les autres experts du projet.

Un total maximal de 10 jours par investissement pourra être alloué aux coaches (en fonction de la typologie d'investissement, taille, complexité, durée) pour le traitement des dossiers et l'accompagnement des sous – projets d'investissements.

• Auditeur externe

L'audit externe sera réalisé par un cabinet d'audit italien, associé à un auditeur tunisien, ceux-ci seront sélectionnés au moyen d'une procédure compétitive restreinte. L'objectif de cette collaboration est de disposer d'une pleine connaissance des procédures de gestion économique, financière et fiscale relatives à la gestion financière en Italie, tout en bénéficiant d'une connaissance du contexte tunisien afin d'effectuer les vérifications nécessaires sur les investissements financés et les dépenses réalisées sur place. Dans l'exercice de ses fonctions, l'auditeur se conforme aux bonnes pratiques internationales en matière d'audit et est membre de réseaux internationaux d'audit. Les TdR de l'audit sont préparés par Microfinanza et doivent être approuvés par la Banque Mondiale.

Cette structure garantit une mise en œuvre efficace du projet, en assurant un accompagnement structuré et adapté aux besoins des promoteurs de sous-projets d'investissement, tout en facilitant la coordination entre les différents acteurs impliqués.

L'organigramme du projet est le suivant :

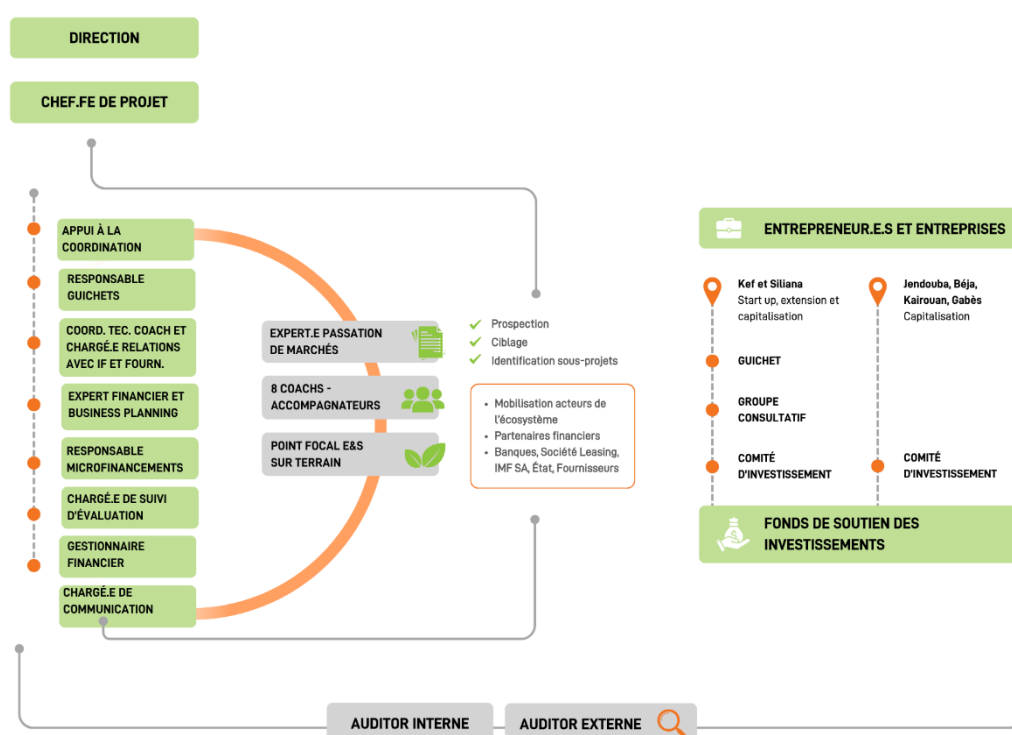


Figure 1 : Organigramme du Projet

6.2 Formation de l'équipe et alignement des compétences

Dans la phase de démarrage du projet, un dispositif de formation structuré sera mis en place pour garantir que l'ensemble des membres de l'équipe dispose des compétences nécessaires et maîtrise les outils spécifiques du projet TRACE-PADEO avant même le lancement opérationnel.

Un premier cycle de formations collectives sera organisé, avec l'objectif de partager de manière transversale la méthodologie d'intervention, les procédures de collecte et traitement des données, les outils d'accompagnement, et les éléments clés pour la structuration des plans d'investissement. L'accent sera mis sur l'appropriation des outils du projet par tous les membres de l'équipe, condition indispensable à un démarrage cohérent et efficace. Par ailleurs, une formation spécifique aux aspects environnementaux et sociaux (E&S) sera dispensée à l'ensemble des coachs avant le démarrage des activités, afin de garantir la prise en compte systématique des exigences E&S dans la sélection, l'accompagnement et le suivi des bénéficiaires.

En complément, des formations ciblées seront organisées en fonction des rôles et responsabilités spécifiques de chaque membre. Cela permettra de répondre aux besoins différenciés des profils impliqués (coach, expert technique, chargé de suivi, etc.) et de renforcer la complémentarité des fonctions au sein de l'équipe. Cette approche mixte favorisera à la fois l'alignement méthodologique général et l'appropriation technique individualisée, essentielle dans un projet pluridisciplinaire tel que TRACE-PADEO.

Les sessions de formation prévues au démarrage du projet auront également pour objectif de garantir une appropriation commune de plusieurs dimensions transversales essentielles à la mise en œuvre du projet. Ces moments seront l'occasion de revenir collectivement sur des aspects clés tels que : le plan de mobilisation des parties prenantes, les procédures de passation de marché, les mesures de sauvegarde environnementale et sociale, le fonctionnement du mécanisme de gestion des plaintes, ainsi que la stratégie de communication. Il sera particulièrement important de mettre en évidence les modalités d'accès au Fonds d'investissement ainsi que les critères d'éligibilité liés à l'emploi des jeunes et des femmes, afin de s'assurer que tous les membres de l'équipe puissent les intégrer dans leurs pratiques quotidiennes d'accompagnement.

Enfin, des modules thématiques seront proposés de manière continue tout au long de la mise en œuvre, notamment sur l'inclusion financière, la gestion durable des investissements agricoles, les procédures de passation de marché, les outils, et d'autres domaines prioritaires identifiés en lien avec l'évolution du contexte et les besoins exprimés par les membres de l'équipe, et en lien avec besoins des bénéficiaires.

6.3 Guichets ouverts

Les guichets ouverts représentent une porte d'entrée et d'accès à l'information pour les entreprises et les promoteurs d'entreprises au niveau des gouvernorats ciblés. Ils ont pour vocation d'assurer une présence de proximité sur le terrain et de faciliter l'accès à l'information et à l'accompagnement ; des espaces ayant une finalité d'accueil et d'orientation sur le processus d'éligibilité, les documents à fournir et les étapes à suivre pour bénéficier du soutien technique et financier du projet.

Le/s guichets sera/ont animé/s par un point focal identifié, responsable des relations avec les entreprises / entrepreneurs potentiellement éligibles.

En plus de leur rôle fonctionnel vis-à-vis des promoteurs, les guichets joueront une fonction logistique essentielle. Ils seront des espaces partagés pour :

- les réunions de l'équipe ;
- la réception des partenaires institutionnels ou acteurs publics ;
- la gestion des fonctions administratives du projet ;
- l'organisation de formations ou ateliers de sensibilisation.

Une antenne principale sera installée dans le Nord-Ouest (Kef et/ou Siliana) selon une logique de guichet mobile, afin de couvrir efficacement l'ensemble des zones d'intervention. Elle constituera la porte d'entrée principale pour les demandes d'accompagnement et de financement. En parallèle, le bureau de Microfinanza à Tunis sera mobilisé pour accueillir les missions d'experts, organiser des réunions de coordination et appuyer les processus de gestion stratégique.

Des moyens logistiques adaptés seront mis à disposition de l'équipe (transport, équipements, espaces de travail), afin d'assurer une forte présence sur le terrain, tout en garantissant la réactivité et la qualité de l'accompagnement. Des missions ponctuelles d'experts internationaux sont également prévues à des étapes clés du projet (lancement, suivi, capitalisation) pour renforcer les apports méthodologiques et soutenir les dynamiques locales.

6.4 Groupe consultatif des autorités locales

Dans une logique de cohérence avec les dynamiques de développement local, l'accompagnement des micro-investissements prévoira un moment de concertation avec un Groupe consultatif composé d'un certain nombre de représentants des autorités locales (collectivités territoriales, directions régionales, etc.). Ce groupe aura pour mission de formuler un avis sur la moralité et la pertinence des micro-investissements portés par les bénéficiaires identifiés à partir de la cible de l'UTSS et identifiés comme éligibles et sélectionnés à l'accompagnement. Les micro-investissements sont généralement portés par une cible de personnes vulnérables. La contribution du Groupe consultatif repose sur une connaissance fine du tissu entrepreneurial local, des besoins prioritaires du territoire, ainsi que des risques et éventuelles redondances avec d'autres dispositifs publics déjà mobilisés. L'implication de ces acteurs publics permettra ainsi de mieux orienter l'accompagnement vers des micro - projets porteurs d'un impact économique, social et environnemental significatif même au niveau d'un micro-investissement, valorisant les ressources locales (humaines, naturelles et financières). Elle renforcera également la transparence du processus de sélection et la complémentarité et cohérence avec les politiques publiques locales, ainsi que le renforcement de la coordination et le respect des normes du Cadre de Gestion Environnementale et Sociale (CGES) ;

Le groupe pourra notamment apporter des informations complémentaires qui pourront aider la phase d'accompagnement au montage des dossiers d'investissement :

- apporter des éléments de contexte sur le profil des promoteurs de sous-projets ;
- signaler les projets ayant déjà bénéficié de subventions publiques ou en duplication ;
- vérifier la bonne identification des besoins d'investissement ;
- contribuer à la priorisation des projets ayant un fort potentiel de formalisation, d'innovation ou de création d'emplois.

Cette approche favorisera la coordination interinstitutionnelle dès le démarrage du projet, en s'appuyant notamment sur les gouvernorats du Kef et de Siliana, l'Office de Développement du Nord-Ouest, les directions régionales de l'ANPE, ainsi que les représentations régionales du ministère de l'Environnement, tous déjà mobilisés lors des consultations publiques tenues en mars 2025.

6.5 Partenaires locaux et institutionnels

La phase de capitalisation a permis de renforcer la collaboration entre Microfinanza et l'UTSS, dans l'optique de valoriser les expériences et les points forts des différentes approches (accélération d'entreprises et incubation). Dans cette perspective, un mode de collaboration formalisé, prévoyant un partenariat technique entre Microfinanza et l'UTSS, cette dernière assumant un rôle opérationnel dans la promotion de la composante des micro-investissements, l'identification des cibles les plus vulnérables parmi les jeunes et les femmes, ainsi que dans les relations avec les institutions publiques au sein des groupes consultatifs.

Un dialogue permanent avec les acteurs institutionnels et territoriaux sera privilégié tout au long de la mise en œuvre du projet TRACE-PADEO. Ce dialogue prendra la forme de journées de formation et de sensibilisation, visant à renforcer la compréhension commune des objectifs du projet, à diffuser les informations essentielles sur les modalités de participation, et à favoriser l'implication active des partenaires dès les premières étapes.

Dans cette optique, TRACE-PADEO privilégiera une approche participative et de concertation continue, à travers :

- des journées d'information, de formation et de sensibilisation, destinées aux partenaires locaux (collectivités, structures d'appui, services techniques, etc.) afin de renforcer leur compréhension des objectifs et principes du projet, des critères d'éligibilité et des procédures de mise en œuvre ;
- des événements territoriaux ouverts aux parties prenantes, visant à faire connaître le projet TRACE-PADEO, à mobiliser les acteurs locaux et à favoriser l'émergence de nouveaux projets portés par des entrepreneurs du territoire.

Implication des institutions financières et fournisseurs

Les institutions financières et les fournisseurs locaux constituent des partenaires clés dans le renforcement des dynamiques d'investissement durable et de la création d'un écosystème favorable aux investissements des opérateurs privés. Le secteur financier formel, en particulier les banques, reste encore peu impliqué dans le financement de l'agriculture et de la pêche ; des secteurs perçus comme risqués vu la faiblesse des dossiers d'investissements, le manque de garanties réelles et fonds propres, ainsi que les aléas climatiques qui mettent en péril la rentabilité économico-financière des investissements. Ceci étant dit, de nombreux entrepreneurs font appel à des mécanismes alternatifs, notamment via les fournisseurs, qui disposent d'une connaissance approfondie des cycles agricoles et des besoins des producteurs et qui ont une flexibilité et un appétit commercial plus important.

Afin d'encourager une meilleure intégration du secteur financier et des fournisseurs dans le dispositif TRACE-PADEO, plusieurs actions seront menées :

- Cartographie ciblée des institutions financières et fournisseurs actifs dans les gouvernorats d'intervention, en tenant compte de leur capacité à accompagner différents profils de projets (startups, groupements, micro-investissements, etc.) et à proposer des produits financiers adaptés aux besoins locaux.
- Sensibilisation aux objectifs du projet TRACE-PADEO, aux modalités de cofinancement et de partage du risque, aux critères d'éligibilité, ainsi qu'aux exigences environnementales et sociales (CGES). Des supports dédiés et des outils de communication adaptés seront mobilisés à cet effet.
- Organisation de formations et d'ateliers, permettant de renforcer les capacités des institutions financières et des fournisseurs à analyser et accompagner les investissements agricoles, en intégrant la logique du Fonds TRACE-PADEO dans leur approche commerciale.
- Appui aux fournisseurs stratégiques pour favoriser leur mise en conformité avec les standards de qualité et de durabilité exigés par le projet (traçabilité, transparence, utilisation responsable des intrants, etc.).
- Renforcement des synergies territoriales, en promouvant une coopération active entre les institutions financières, les fournisseurs référencés et les acteurs des chaînes de valeur, pour faciliter l'accès au crédit, aux services non financiers et aux dispositifs de soutien à l'emploi.
- Intégration des enjeux environnementaux et sociaux dans la dynamique locale, en encourageant les institutions financières à adopter des pratiques responsables et inclusives. L'émergence d'une culture partagée autour de la durabilité favorisera une meilleure appropriation du projet et renforcera la résilience des systèmes agricoles face aux défis futurs.

6.6 Suivi, évaluation et capitalisation

Le suivi des promoteurs de sous-projets d'investissement financés par le fonds TRACE-PADEO a pour objectif principal de garantir la mise en œuvre conforme, efficace et durable des investissements soutenus. Il s'agit d'une procédure qui permet :

- De vérifier l'utilisation des fonds accordés selon la planification approuvée ;
- D'accompagner les entrepreneurs dans le déroulement technique, administratif et financier de leurs investissements ;
- D'identifier les éventuels blocages ou écarts et d'y remédier rapidement ;
- De collecter des données fiables pour l'évaluation d'impact économique, sociale et environnementale du projet dans sa globalité.

Dans la phase finale, le système SE permettra d'évaluer l'impact des sous-projets d'investissements.

6.7 Outils et indicateurs de suivi

Le projet TRACE-PADEO prévoit la mise en place d'un dispositif de suivi structuré autour d'une base de données centralisée, hébergée sur OneDrive, et accessible uniquement aux membres autorisés de l'équipe du projet. La base de données sera alimentée progressivement à partir des outils de suivi de terrain, collectés et mis à jour par les différents responsables du projet. Cela permettra de centraliser l'ensemble des données collectées tout au long du cycle d'accompagnement des promoteurs, incluant :

- Les données financières issues des dossiers d'investissement (montants, tranches versées, cofinancements, apports, rentabilité, etc.) ;

- Les données sociales relatives aux bénéficiaires directs et indirects (emplois créés, genre, âge, localisation, selon la désagrégation demandée, etc.) ;
- Les données environnementales portant sur les engagements pris par les bénéficiaires en matière de pratiques agricoles durables, gestion de l'eau, recyclage, etc.

Typologie des indicateurs

La base de données intégrera deux grandes catégories d'indicateurs, permettant de suivre à la fois la performance opérationnelle du projet et son impact à moyen et long terme :

- Indicateurs de résultat (court terme) :
 - Nombre de projets financés selon les catégories (startups, extensions, micro-investissements, etc.) ;
 - Nombre d'emplois créés et maintenus ;
 - Nombre de jeunes et femmes accompagnés ;
 - Volume de subventions versées et taux de réalisation des investissements ;
 - Niveau d'implication des partenaires publics et financiers.
- Indicateurs d'impact (moyen-long terme) :
 - Taux de pérennité des projets à 1 an ou plus ;
 - Amélioration des revenus et de la productivité des bénéficiaires ;
 - Adoption de pratiques agricoles durables ou innovantes (selon les engagements du CGES) ;
 - Renforcement des capacités locales d'accompagnement ;
 - Accès accru au financement structuré ou aux circuits commerciaux durables.

Outils complémentaires

L'équipe projet mettra également en place :

- Des grilles normalisées de collecte (par exemple, fiches pour le suivi ESG, fiches pour les visites terrain, ou les bilans annuels),
- Des outils pour la gestion de plaintes, (MGP, registre des plaintes, état récapitulatif des plaintes)
- Des rapports périodiques de suivi consolidé à destination du comité de pilotage et des partenaires,
- Un tableau de bord automatisé alimenté directement à partir de la base de données, facilitant l'analyse en temps réel et le reporting.

Une *dashbord* d'indicateurs et une base de données de référence (*baseline*) sera annexée au MOP une fois finalisée lors du démarrage du projet.

6.8 Fréquence et responsabilités

Le système de suivi repose sur une mise à jour régulière et rigoureuse des données, garantissant un pilotage efficace des activités et une évaluation en continu des résultats obtenus. Par conséquent, la base de données centrale sera mise à jour de manière quotidienne par les membres de l'équipe en charge de l'accompagnement, chacun selon son rôle spécifique dans le cycle du projet.

Responsabilités

- L'expert Suivi-Évaluation (S&E) aura la responsabilité principale de l'outil de suivi. Il en assurera la conception avant le démarrage des activités du projet, et pilotera sa mise en œuvre opérationnelle. Cet outil sera partagé avec l'ensemble de l'équipe, et en particulier avec les personnes chargées de l'alimenter régulièrement. L'expert S&E coordonnera aussi la consolidation périodique des indicateurs, la génération de rapports analytiques, et le suivi des écarts éventuels.
- Les coachs accompagnateurs joueront un rôle clé dans l'alimentation de la base de données, notamment à travers la saisie des informations issues des différents produits comprenant les plans d'affaires, les fiches de suivi post-contribution, ainsi que toute documentation relative à l'évolution des investissements accompagnés. Ils compléteront la base des données aussi avec les informations collectées lors des visites de terrain.
- Le personnel du guichet contribuera à la saisie des premières informations relatives promoteurs (Produit 1), notamment les données générales du promoteur/entreprise, le type d'investissement, la localisation, les impacts visés.
- Le point focal Environnemental et Social (ES) sera chargé de renseigner les données issues des visites terrain, notamment celles relatives aux engagements environnementaux et sociaux des projets (fiche FIDS, respect des normes CGES, mitigation des risques, code de bonne conduite, etc.). Il est appuyé par l'Expert en sauvegardes E&S.
- Les informations seront consolidées avec les documents justificatifs remis par les promoteurs, les fiches d'évaluation, les rapports de visite, et les grilles environnementales et sociales utilisées par l'équipe projet.

Fréquence

- Quotidienne pour la saisie des nouvelles informations par le personnel concerné selon les avancements constatés dans le terrain ;
- Hebdomadaire pour le suivi de la complétude des données et les vérifications de cohérence par l'expert S&E ;
- Mensuelle et trimestrielle pour la consolidation et l'analyse des indicateurs de suivi et d'impact, en vue des rapports internes et externes.

Cette organisation vise à garantir un système de suivi réactif, partagé et utile à l'ensemble des parties prenantes du projet, facilitant la prise de décision et la mesure continue des résultats.

6.9 Dispositif de remonté de l'information

Les données collectées sur le terrain sont saisies progressivement dans la base de données du projet, selon les responsabilités définies, et transmises au responsable Suivi-Évaluation, qui en assure la vérification, la consolidation et l'analyse.

Les informations collectées par les coachs, les agents du guichet et le point focal Environnemental et Social et l'expert des relations avec fournisseurs et IFs sont directement saisies ou transférées au niveau des outils de suivi intégrés à la base de données. Cette transmission se fait en temps réel ou dans les jours suivant les activités de terrain, selon la nature des données (techniques, administratives, financières, sociales ou environnementales).

Le responsable Suivi-Évaluation assure la consolidation régulière des données, le contrôle qualité (complétude, cohérence, vérifiabilité et fiabilité) ainsi que leur analyse. Il élabore à partir de cette base des tableaux de bord et rapports périodiques, qui sont ensuite partagés avec l'unité de coordination TRACE-PADEO pour fournir à l'équipe de Coordination et à la BM les éléments utiles au pilotage stratégique du projet.

Enfin, des synthèses analytiques sont élaborées de manière trimestrielle pour alimenter les réunions de pilotage du projet ainsi que l'équipe opérationnelle du projet. Ces rapports permettent de rendre compte de l'avancement global du projet, de valoriser les réussites, et d'adapter les actions correctives si nécessaire.

Ce dispositif permet de disposer, en fin de projet, d'un ensemble complet et structuré de données sur les sous-projets financés, essentiel pour mesurer l'impact global du Fonds TRACE-PADEO et produire les rapports destinés au bailleur de fonds.

6.10 Capitalisation des résultats

Les données collectées tout au long du projet serviront à l'élaboration d'un rapport final de capitalisation, visant à tirer les enseignements clés et à documenter les bonnes pratiques. Ce travail pourra être enrichi par des ateliers de restitution et d'échange organisés avec les partenaires locaux, institutionnels et financiers, afin de favoriser la répliquabilité et l'amélioration continue des approches mises en œuvre.

7 Cadre de gestion environnementale et sociale

Conformément aux normes environnementales et sociales (NES) de la Banque Mondiale⁷, un Cadre de Gestion Environnementale et Sociale (CGES) a été préparé pour anticiper, prévenir et atténuer les risques environnementaux et sociaux du Projet. Le cadre CGES concerne le niveau exécutif chargé de la mise en œuvre du Programme et qui offre une prestation d'appui conseil ainsi que la mobilisation de prestataires des services et le niveau "sous projet" à promouvoir par les promoteurs des projets (chaque sous projet étant particulier en termes d'investissement et de services).

Le CGES constitue le troisième volume du MOP et décrit les procédures d'identification, de gestion et d'atténuation des risques environnementaux et sociaux des sous-projets financés au travers du fonds de soutien à la création d'emplois agricoles et agro-alimentaires en milieu rural. Il comprend également un plan de gestion des pesticides et des produits vétérinaires, le plan de gestion des déchets⁸, les procédures de gestion de la main d'œuvre et un plan de mobilisation des parties prenantes. Il décrit le mécanisme de gestion des doléances et des plaintes. À cet égard, un formulaire de traitement des plaintes a été élaboré en version française et arabe. Les formulaires de plaintes sont disponibles soit en version papier soit en version numérique en ligne. Le CGES énonce enfin les responsabilités de Microfinanza en matière d'évaluation, de gestion et de suivi des risques et effets environnementaux et sociaux associés au Projet, pendant toute sa durée d'exécution, conformément aux lois et réglementations nationales et aux NES de la Banque Mondiale.

Suivant la procédure détaillée les sous-projets d'investissement soumis au Fonds d'investissement pour la création d'emplois feront l'objet d'une analyse simplifiée pour décider de leur éligibilité et de la documentation à préparer en fonction de l'envergure des risques environnementaux et sociaux qu'ils présentent. L'analyse permettra de dresser une description détaillée des risques potentiels par chaque catégorie de sous-projets. Les détails sont au Volume 3 – CGES. Sont *de facto* inéligibles :

- I. les sous-projets pouvant induire des impacts négatifs directs, significatifs et irréversibles pour la santé et la sécurité des communautés concernées ou sur les habitats naturels ou critiques ;
- II. les sous-projets incluant le recours à des produits agro-pharmaceutiques (pesticides et produits vétérinaires) non-homologués ou à de l'amiante ;
- III. les sous-projets de tannerie, de traitement de lait dépassant une capacité journalière de 30 000 litres, et de distillerie de parfums et huiles essentielles des plantes aromatiques dont les vases d'extraction dépassent 5 mètres-cube ;
- IV. les sous-projets dont la réalisation nécessite l'acquisition de terrain ;
- V. les sous-projets rentrant dans la liste d'exclusion selon la fiche FIDS.

Les sous-projets déclarés éligibles devront se conformer aux dispositions nationales en matière d'évaluation environnementale (annexes du Décret n° 2005-1991 du 11 juillet 2005) et règlements selon

⁷<http://pubdocs.worldbank.org/en/936531525368193913/Environmental-Social-Framework-French2.pdf>

⁸ Mesure - NES 3.1. La gestion des déchets (solides, liquides et gazeux) est déjà dans le PAES/PGES.

la procédure adoptée par la BM. La responsabilité de la mise en conformité relève du promoteur de sous projet d'investissement. La responsabilité de l'équipe d'exécution consiste dans l'information et sensibilisation du promoteur et dans le suivi.

7.1 Principes et exigences ES

Procédure de triage environnemental et social

Conformément à la documentation E&S du projet, notamment, le Cadre de Gestion Environnementale et Sociale (CGES), les sous-projets éligibles présentant un risque environnemental et social modéré devront faire l'objet d'un Plan de Gestion Environnementale et Sociale (PGES), même si l'ANPE n'exige pas d'étude d'impact (cas des projets impliquant le recours à des pesticides et qui devront suivre les recommandations de plan de gestion des pesticides présenté dans le Manuel CGES). Les PGES sont à la disposition de l'équipe et des promoteurs de sous projet d'investissement tout au long du processus d'accompagnement. Les sous-projets présentant des risques environnementaux et sociaux minimes ou négligeables nécessiteront l'intégration et validation de la FIDS. Pour les sous-projets classés à risque environnemental et social faible à modéré, l'élaboration d'un Plan d'Action Environnemental et Social (PAES) permet de traiter les préoccupations identifiées et de renforcer la conformité et la performance E&S globale du projet.

Pour l'exécution des sous-projets, le dossier d'investissement devra contenir tous les éléments qui relèvent de la dimension sociale & environnementale à l'attention des soumissionnaires pour prise en compte des mesures d'atténuation des risques préconisées dans les EIES/PGES/PAES. De même, les contrats avec des entrepreneurs de travaux devront contenir dans les cahiers des charges les mesures d'atténuation des risques préconisées dans les PGES.

L'équipe d'exécution du projet, avec l'expertise dédiée, appuiera les promoteurs de sous-projets dans leur mise en conformité avec ces principes et, le cas échéant, dans la mise en œuvre des mesures d'atténuation recommandées par le PGES. Elle suivra l'application effective de ces principes et mesures et devra si nécessaire signaler tout manquement aux promoteurs des sous-projets, puis suspendre le financement et alerter les autorités compétentes et la Banque Mondiale en cas de manquement répété.

Suivi des engagements et atténuation des risques

Afin de vérifier que les risques environnementaux et sociaux identifiés ont été correctement atténués et que les mesures prévues ont bien été mises en œuvre, des visites régulières sur le terrain seront réalisées par le point focal environnemental et social, en coordination avec l'Expert en sauvegardes E&S de la Banque Mondiale et l'équipe en charge des missions de suivi, et les coachs selon le besoin. Le point focal E&S jouera un rôle déterminant dès les premières visites de repérage, avec l'objectif d'orienter les promoteurs des sous-projets sur les dimensions environnementales et sociales à intégrer dans leur projet d'investissement (outil : FIES). Cette approche permettra de maximiser l'efficacité des mesures E&S dès le démarrage du projet et d'éviter des retards dans l'application des recommandations issues de la FIDS.

Par ailleurs, un mécanisme de gestion des plaintes sera mis à disposition des promoteurs des sous-projets et du grand public afin que toutes les parties prenantes, affectées ou intéressées par le projet puissent signaler à tout moment d'éventuels problèmes liés aux aspects environnementaux ou sociaux. L'adresse email et le numéro de téléphone pour saisir le Mécanisme de Gestion des Plaintes et le besoin de les divulguer au public doivent être intégrés dans un article au niveau de l'accord de financement du sous projet qui engage Microfinanza et le promoteur.

En complément, ce mécanisme de gestion des plaintes sous forme de registre tenu manuellement ou en ligne sera formalisé dans le cadre du projet, afin de recueillir et traiter les plaintes d'ordre environnemental et social émanant des parties prenantes. Pour être recevable, toute plainte devra concerner le projet, être soumise par la personne affectée, et décrire de manière précise l'impact social ou environnemental ressenti. L'équipe de projet, notamment le point focal E&S s'engage à traiter la plainte de manière confidentielle et conforme aux procédures établies. Toute plainte extérieure (d'un acteur extérieur) sera considérée comme un signal d'alerte sur une situation potentiellement à risque, et devra entraîner une réévaluation des mesures prévues afin d'éviter ou atténuer les impacts négatifs dans le cadre du montage des sous-projets. Les plaintes relatives aux risques d'Abus, Exploitation et Harcèlement Sexuels (AES/SH) doivent être traitées en respectant la confidentialité et en orientant le plaignant(e) vers le système national de prise en charge des victimes des violence basée sur le genre avec la panoplie des services offerts par ce système.

L'information du public concernant : l'existence du mécanisme de gestion des plaintes sera diffusée sur le site web du projet et par tout autre moyen qui informe les bénéficiaires et le grand public. Son existence est systématiquement rappelée par le point focal E&S lors des visites de terrain. La réception des plaintes devrait être notifiée par le point focal E&S aux plaignant(s) en soulignant les délais de traitement de la plainte (s) qui ne dépassent en aucun cas 21 jours à partir de la date de la réception de la plainte. Le projet devrait répondre le(s) plaignant(s) par écrit et enregistrer toutes les données relatives à la plainte dans le registre précité et tenu par le point focal E&S qui est responsable sous la supervision de la Direction et du Chef de projet de la gestion des plaintes jusqu'à leur résolution et clôture en plus du reporting sur les plaintes dans le cadre du reporting semestriel E&S sur le projet.

Des **activités régulières de sensibilisation et de formation et de démonstration** seront organisées sur le terrain afin de promouvoir l'adoption de bonnes pratiques environnementales et sociales par les bénéficiaires. Ces sessions viseront à : i) renforcer la sensibilisation aux enjeux E&S et aux bonnes pratiques, et ii) encourager la mise en œuvre de solutions innovantes et durables dans leurs activités agricoles, iii) favoriser l'adoption d'une culture environnementale et sociale par les promoteurs de sous-projets et mieux informer les bénéficiaires et le public sur l'existence du mécanisme de gestion des plaintes y compris le canal confidentiel sur la réception et le traitement des plaintes AES/HS.

Cette approche combinée – accompagnement, formation et suivi de terrain – garantira une meilleure appropriation des exigences environnementales et sociales par les promoteurs et à gérer les risques E&S, tout en contribuant à un développement rural plus durable, inclusif et équitable.

8 Passation de marchés

Le plan de passation de marchés, tel que décrit dans le manuel dédié, porte sur différentes typologies de PPM à suivre selon les différents niveaux :

- La passation des marchés par les bénéficiaires de financement (8.1)
- La passation de marchés au niveau de l'équipe d'exécution du Projet pour l'achat des services (8.2)

8.1 Passation de marchés par les bénéficiaires de financement

La passation des marchés par les bénéficiaires de financement dans le cadre du Projet concerne essentiellement des acquisitions de fournitures et services par les promoteurs du projet d'investissement pour réaliser un sous projet. Le sous projet d'investissement porte sur différents besoins à estimer lors de l'accompagnement. Pour tout achat, de bien, services, et travaux la méthode de consultation de fournisseurs/prestataires et/ou l'entente directe, lorsque les conditions le justifient, seront utilisées. En règle générale, toutes ces acquisitions devront être réalisées dans le respect des principes de passation des marchés de la Banque.

Il est important de considérer que chaque sous projet financé est particulier, avec des fournitures et services variés, qui seront réalisés selon un calendrier propre à chaque sous projet. Il s'agit donc pour Microfinanza d'accompagner les promoteurs des investissements à mobiliser ces fournisseurs et prestataires en s'assurant de la conformité technique par rapport à leur besoin, de l'obtention de prix compétitifs et de services de qualité, dans un contexte habituellement dominé par l'informel. Les procédures PPM détaillées dans le manuel dédié permettent cet accompagnement et leur respect conditionne l'accès à la contribution TRACE-PADEO.

8.1.1 Consultation de Fournisseurs / Prestataires de services sous-projets

Le projet TRACE-PADEO adopte une procédure de simple consultation de fournisseurs et prestataires et d'un choix justifié par promoteur de l'investissement. Le tableau ci-dessous précise les seuils et les modes de passation adoptés par le Projet :

Montant du marché	Procédure	Justificatifs
< ou = 5 000 TDN ⁹	Achat direct sur devis	Un devis – liste de fournisseurs cartographiés, reconnus par le Projet
> 5 000 TND	Consultation restreinte (min 3 devis)	3 devis portant sur la même typologie du produit / service – liste de fournisseurs cartographiés

La consultation de fournisseurs et prestataires est toujours recommandée. Elle est obligatoire dans le cas d'achats sur fonds propres et non couverts par un crédit. En revanche elle est facultative dans le cas

⁹ Il s'agit d'un choix convenu avec la Banque mondiale lors d'une mission d'appui en 2023, qui a été reconduit dans le cadre de ce projet. Les agriculteurs se concentrent sur les devis relatifs aux montants les plus élevés, car, pour les petits équipements, il n'est souvent pas possible d'obtenir des factures proforma conformes.

d'achats couverts par un crédit (l'institution financière ou le fournisseur octroyant le crédit a déjà validé les achats, et le fonds TRACE-PADEO s'aligne avec cette procédure).

La consultation restreinte de fournisseurs consiste à comparer les offres de prix (cotations) obtenues auprès au moins de trois (3) fournisseurs/ prestataires de services. Elle a pour objectif de garantir l'obtention de prix compétitifs et faire jouer la concurrence au niveau du marché. Si l'acheteur (le promoteur bénéficiaire) n'a pas pu obtenir au moins trois cotations, il devra fournir à l'équipe d'exécution du projet les raisons et les justifications expliquant pourquoi aucune autre méthode concurrentielle ne pourrait être envisagée et obtenir l'accord de celle-ci, avant de poursuivre la procédure avec les seules réponses jusqu'alors reçues.

Il convient de souligner que, dans le contexte local, notamment pour les opérateurs du secteur agricole, l'obtention de devis n'est pas toujours aisée. En effet, la pratique de demander et de comparer plusieurs offres de prix n'est pas encore pleinement ancrée dans la culture entrepreneuriale locale. La recherche de devis constitue donc, en soi, une démarche complexe que l'équipe accompagne. Dans ce contexte, le travail d'accompagnement et de coaching ne se limite pas à la mise à disposition de modèles ou de formulaires, mais implique également un appui concret à la recherche des devis en accompagnement aux promoteurs. Ce problème se pose moins avec les grands fournisseurs de matériel et d'équipements agricoles, qui sont généralement en mesure de fournir des devis conformes. En revanche, pour les petits commerces locaux, les boutiques ou les fournisseurs de petits intrants et de matériel agricole de faible valeur, l'obtention d'un devis en bonne et due forme, comportant les informations minimales requises, demeure souvent difficile.

Par ailleurs, les agriculteurs recherchent fréquemment du matériel spécifique, adapté à la nature de leur investissement, et il n'est pas toujours possible d'obtenir plusieurs devis comparables pour ce type de biens. Il est donc nécessaire de travailler avec les éléments disponibles, tout en veillant à garantir la cohérence et la traçabilité des dépenses. Enfin, dans une logique de développement local, les achats auprès de fournisseurs locaux sont privilégiés. Demander des devis auprès de fournisseurs situés dans d'autres villes pourrait certes être possible, mais risquerait de constituer un exercice purement formel, sans réelle pertinence opérationnelle ni économique pour les bénéficiaires ; tout achat sur place facilite les services d'assistance post – vente si besoin.

Les demandes de cotations doivent décrire les fournitures ou services recherchées, en indiquant la quantité requise ou les spécifications ainsi que la date et le lieu de livraison (ou d'achèvement). Les cotations peuvent être envoyées par lettre, télécopie ou moyens électroniques et l'acheteur devra les évaluer. Les conditions de l'offre retenue sont indiquées dans le bon de commande (ou lettre de commande). Les cotations sont analysées selon la méthodologie adoptée par l'équipe exécutive du projet et toutes les informations sont indiquées dans les outils utilisés pour la finalisation du dossier d'investissement. Également au niveau interne, lorsque Microfinanza a besoin de faire un achat ou de recourir à une prestation de service, il applique la procédure de demande de trois devis.

En complément des devis demandés aux promoteurs de sous projets, Microfinanza procédera à la création d'une liste de fournisseurs fiables reconnus par le Projet. Cette liste permet également de suivre la volatilité des prix de certains produits (si tel est le cas) et peut être proposée aux futurs promoteurs qui souhaitent solliciter un fournisseur. La liste des fournisseurs et la mercuriale de prix de référence est mise à jour progressivement lorsque les nouveaux promoteurs de sous projets nous présentent les devis qu'ils sollicitent auprès des fournisseurs.

8.1.2 Plan de passation des marchés

Étapes de la procédure

Les différentes étapes de la passation de marchés par consultation de fournisseurs/ prestataires sont détaillées ci-dessous.

Stade de constitution d'un dossier d'investissement :

- Identification du projet et des besoins d'investissement ;
- Consultation de fournisseur (collecte de devis comparables ; éventuellement demande de cotation) ;
- Justification du choix des fournisseurs
- La consultation de plusieurs fournisseurs obligatoire seulement si achat est >5 000 TND et non couvert par un crédit.

Stade de l'accompagnement et suivi de l'investissement avant déblocage deuxième tranche contribution :

- Suivi investissement : récupération des factures, bons de livraison et constatation de réalisation. En cas de modification, justification ; une modification de l'accord de crédit et/ou de la nature de l'investissement peut entraîner la non-éligibilité et le non-versement de la deuxième tranche ;
- Identification des services nécessaires et choix du promoteur d'investissement ;
- Consultation de prestataires de services et justification du choix, entente directe possible si justifiée. Sur certains services les TdR peuvent être faits avec appui TRACE – PADEO (ex : EIE ; PGES).
- Engagement des prestations par le promoteur d'investissent et justification avec facture / preuve paiement partiel ou total (si paiement partiel, nécessité d'une convention avec prestataire et/ou d'une facture indiquant l'avance versée et le solde) ;
- Le rapport de suivi intègre les services engagés et justifiés par le promoteur ; le versement de la deuxième tranche est conditionné par la bonne réalisation de l'investissement conformément à ce qui a été prévu dans le dossier d'investissement, à la vérification des justificatifs des services et à la bonne réalisation sur le volet emploi et mesures E&S.

Spécifications pour la recherche de cotations et outils

- Un dossier modèle de la Demande de cotation est fourni aux coachs accompagnateurs et aux promoteurs d'investissement. Des formulaires standardisés sont fournis à l'équipe.
- Spécifier le délai accordé pour la soumission des cotations ;
- Spécifier la période de validité requise des cotations, généralement 15 jours pour les fournitures en magasin ;
- Spécifier les termes clés du marché : prix fixe, taxe comprise ou non, lieu de livraison ou produit à enlever ;
- Prévoir une adresse sécurisée pour le dépôt de propositions (jamais une Boîte postale) ;
- Il est préférable (mais non obligatoire) de préciser un lieu et une heure prévus pour un dépouillement public des propositions ;
- Les dispositions de paiement recommandées sont de 100%, 10 jours après la livraison ;
- Spécifier que toutes les correspondances doivent être consignées par écrit.

Spécifications techniques

- Elles doivent être suffisamment détaillées pour permettre la comparaison des cotations sur le même niveau technique et typologie de produits/service ;
- Normalement il ne faut pas spécifier les noms de marque. Si les noms de marque sont essentiels (par exemple pour les pièces de rechange), ajouter "ou équivalent". Si un entretien doit être fourni par le fournisseur, il peut être inscrit dans la Demande de Cotation demandant ainsi la disponibilité d'un service après-vente et de pièces de rechange, que le fournisseur a déjà en place.

Préparation d'une liste de fournisseurs agréés

- Pour les marchés >5000 TND, il est recommandé de consulter un bon nombre des fournisseurs dans le but de recevoir au moins trois cotations à évaluer – une liste des fournisseurs de la zone d'intervention sera dressée par l'équipe ;
- Les fournisseurs doivent être indépendants les uns des autres, enregistrés dans le pays de leur origine, et capables de fournir les biens attendus ;
- Pour les fournisseurs qui ont un conflit d'intérêts avec un membre du personnel de l'entité en charge de la passation de marché, d'un promoteur de sous-projet d'investissement, d'un coach, l'équipe exécutive devra exprimer son avis ;

Prise en compte des aspects E&S :

Intégration des exigences environnementales et sociales (E&S) dans les dossiers d'achats, dans une logique d'achats responsables, en privilégiant les équipements :

- Respectant les normes d'hygiène alimentaire ;
- Dotés de dispositifs assurant la sécurité des travailleurs et incluant des protections intégrées (ex. : système d'arrêt automatique) ;
- Permettant des économies d'eau et d'énergie (ex. : système d'auto-rinçage, appareils basse consommation, mode veille automatique) ;
- Limitant la production de déchets ;
- Garantissant un niveau sonore acceptable pour les ouvriers et les riverains (ex. : dispositifs d'insonorisation).

Évaluation des cotations

- Comparer les prix des cotations qui sont substantiellement conformes ;
- Si l'acheteur a moins de 3 cotations pour un achat >5000 TND, il faut soumettre des justifications par rapport au choix ;
- L'équipe du terrain valide le choix du fournisseur sur la base des devis et justifications fournies ;
- Observer un délai d'attente de 10 jours calendaires pour permettre aux prestataires s'ils le souhaitent de déposer une réclamation, le cas échéant ;

« À ne pas faire » pour la Consultation de Fournisseurs

- Ne pas solliciter des cotations par téléphone, WhatsApp ou par contact personnel avec le fournisseur à condition de formaliser la procédure par écrit par la suite ;
- Passer des commandes supplémentaires en dépassant 20 % du marché pour ne pas déjouer la concurrence et empêcher la mise en concurrence loyale. Fragmenter le marché en plusieurs contrats afin d'éviter les seuils de procédure ;
- Ne pas déclarer qu'une cotation est non-conforme et donc irrecevable pour des déviations relativement mineures par rapport à la demande de cotation ;
- Ne pas déclarer qu'une cotation est non-conforme et donc irrecevable pour des déviations relativement mineures par rapport à la demande de cotation ;
- Il est déconseillé de mentionner dans la demande de cotations la liste complète des fournisseurs ciblés, car cela pourrait favoriser des pratiques de collusion.

Entente Directe pour les fournitures / Prestataires de services pour des marchés >5 000 TND

Les bénéficiaires de financement peuvent se procurer des biens et services par entente directe lorsque :

- Les fournitures ou les prestations sont de nature exclusive ;
- Il s'agit d'un prolongement d'une prestation par le même fournisseur/prestataire.

Les différentes étapes de la procédure de sélection de fournisseur/ prestataire de services) par entente directe sont détaillées ci-dessous. Une fois l'Entente Directe a été approuvée par l'agence d'exécution :

- Préparer les spécifications techniques et un projet de contrat en cas de besoin, préciser le délai de livraison, le lieu de livraison, et autres informations requises ;
- Demander un devis de la part du fournisseur ou du prestataire identifié ;
- Vérifier si les prix facturés par le fournisseur ou le prestataire sont compatibles avec l'estimation de coût et avec les coûts pratiqués sur le marché,
- Négocier et signer le contrat par le promoteur du sous-projet ;
- Le dossier d'investissement d'un promoteur du sous-projet intègre la fiche de validation de la procédure de passation des marchés, signée par le responsable PPM.

8.2 Passation de marchés au niveau de l'équipe d'exécution du Projet

La cadre de passation de marchés adopté est celui de la Banque Mondiale. Il s'applique tout au long du projet pour les différentes typologies d'achat.

Microfinanza aura en charge de préparer et de soumettre à la Banque une stratégie de passation des marchés dans le cadre du PPSD du Projet. Les conclusions du PPSD permettront d'élaborer le plan de passation des marchés (PPM) du Projet, à soumettre à la Banque via la plateforme STEP. La passation des marchés se fera selon les stipulations du PPM-2025, après non-objection de la Banque. Le PPM sera mis à jour, selon le besoin. Les procédures de passation de marché pour les services à acquérir portent principalement les services de coaching à lancer lors du démarrage du projet, le service d'audit externe

et le personnel externe à la structure de Microfinanza. Un plan de passation de marchés a été élaboré et transféré à la BM lors du démarrage de l'action et avant de la signature du contrat.

Le projet TRACE PADEO ne prévoit pas la réalisation de travaux, ni l'achat d'équipements dépassant le 5 000 TND (même plafond des procédures définies pour les achats des promoteurs au sein des sous – projets d'investissement).

Dans tous les cas, Microfinanza, aussi en conformité à ses procédures d'audit interne procède à la consultation de trois fournisseurs et le choix se fait sur la base d'une comparaison des prix et services post vente.

8.2.1 Responsabilités et procédures

Au sein de l'équipe d'exécution du projet, le Responsable Passation des Marchés assiste l'équipe. Microfinanza – siège est responsable de la préparation et le lancement des marchés conformément aux procédures indiquées dans le présent manuel. Sa position porte sur les responsabilités principales suivantes :

- Préparation, et mise à jour périodique, d'un plan de passation des marchés (qui fera l'objet d'un examen préalable et d'une non-objection de la part de la Banque mondiale sur la plateforme STEP) ;
- Préparation des avis spécifiques, de consultations, des dossiers d'appel d'offres et des demandes de propositions, et prestation d'assistance et conseil dans le processus de passation des marchés ;
- Coordination de toutes les phases de passation des marchés de la préparation des cahiers des charges, lancement de l'appel d'offres à la réception, ouverture et dépouillement des offres. En particulier, le responsable Passation de Marchés est chargé de l'assistance à la fonction de secrétariat aux seins des différentes commissions (d'ouverture des plis, de dépouillement des offres, etc.) intervenants dans la procédure de passation de marchés, y compris la rédaction des PV d'ouverture des plis et les projets de rapports d'évaluation des offres en conformité avec les rapports types de la Banque ;
- Insertion de toutes les données nécessaires sur la plateforme STEP afin de refléter l'avancement de chaque activité de passation des marchés et jusqu'à la signature du contrat ;

Stratégie de Passation de Marchés du Projet pour le Développement (PPSD)

Afin de déterminer l'approche optimale en matière de passation des marchés, une Stratégie de Passation de marchés du Projet pour le Développement (PPSD) est élaborée par l'équipe exécutive du projet afin d'examiner, entre autres, la situation du marché, le contexte opérationnel, les expériences antérieures et les risques. Le PPCSD est préparé en utilisant le modèle conçu par la Banque à cet effet (forme courte). Il servira de base à la préparation du plan de passation de marchés du Projet, y compris les mises à jour.

Plan de Passation de Marchés (PPM)

L'équipe exécutive, en consultation avec l'expert PPM, préparera un Plan de Passation de Marchés (PPM) pour le Projet, à travers la plateforme STEP. Ce PPM comprendra les informations suivantes :

- La description de l'activité
- Le coût estimé exprimé en USD
- La catégorie de passation de marchés

- La méthode de passation de marché
- L'approche de marché (nationale ou internationale)
- Les modalités de revue (a priori/ a posteriori)
- La date prévue de préparation des documents
- La date prévue de lancement du processus de passation de marchés
- La date prévue d'évaluation / sélection
- La date prévue de révision par la Banque, le cas échéant
- La date prévue de signature du contrat
- La date d'achèvement prévue du marché

Dans le cadre de la mise en œuvre du Projet, la plateforme STEP sera utilisée pour la gestion des transactions et pour les échanges entre Microfinanza et la Banque Mondiale, notamment pour les non-objections, quand c'est requis. A cet effet, la feuille de route des différents marchés sera renseignée au fur et à mesure de l'avancement de la passation et de l'exécution du marché. Ces renseignements incluent les dates réelles aux différentes étapes, le téléchargement des documents (avis, DAO, PV d'ouverture de plis, rapports d'évaluation, projet de contrat et contrats, PV de réception, rapport d'achèvement, etc.). Le plan de passation de marchés sera mis à jour périodiquement, si besoin, et soumis à la non-objection de la Banque.

Toute activité qui n'est pas incluse dans le PPM ne pourra pas être lancée et donc ne pourra pas être financée dans le cadre du Projet sauf les cas d'urgence justifiées.

Les coûts opérationnels ne font pas l'objet de la PPM.

Procédures générales de passation de marchés

Tout contrat à financer par la Banque devra être détaillé dans le plan de passation des marchés mis à jour en mai 2025 et approuvé par la Banque.

Pour tout contrat à signer, la passation de marché se fera conformément au plan de passation de marché approuvé (méthode, modalité de revue, budget estimé, calendrier, etc.). En général, les procédures concurrentielles seront utilisées, sauf exception dûment justifiée, avec l'approbation de la Banque. Les marchés prévus pour Microfinanza concernent principalement la sélection des coaches, des services de consultants individuels ou firme et des coûts de communication.

Des différentes méthodes de sélection sont possibles :

- Sélection des consultants :
 - Sélection de cabinet de consultant (firme)
 - Sélection au moindre coût (SMC)
 - Sélection de consultant individuel
 - Sélection fondée sur les qualifications du consultant (SQC)
 - Sélection par Entente directe (ED)
- Passation des marchés de fournitures et services autres que les services de consultants :
 - Consultation de Fournisseurs / Prestataires de services
 - Entente Directe pour les fournitures / Prestataires de services

La procédure et la méthode de sélection adoptée pour chaque marché est définie au niveau du Plan de Passation de Marché – *Procurement Plan*.

9 Gestion financière

La gestion financière est assurée conformément aux procédures et aux règlements de la Banque mondiale. Ces procédures et règlements s'articulent de manière synergique avec les procédures requises par Microfinanza, en tant que société italienne soumise à la réglementation italienne et européenne. Les logiciels utilisés sont conformes à cette réglementation et respectent également les procédures d'audit interne mises en place par la société.

La gestion financière du Projet est assurée au niveau central de Microfinanza par le responsable financier du Projet. Ceci est responsable de l'archivage de tous les documents relatifs l'exécution des commandes, des dépenses pour l'ensemble des activités ainsi que de la consolidation des informations financières, notamment les rapports financiers périodiques. Plus précisément il est chargé des tâches suivantes :

- Préparer le PTBA du Projet sur base annuelle ;
- Élaborer et mettre à jour le budget global, annuel et semestriel du Projet ;
- Obtenir l'attestation d'exonération de la TVA auprès du bureau de contrôle des impôts pour les acquisitions au niveau central et coordonner avec les représentations régionales pour l'obtention des attestations équivalentes au niveau local ou régional ;
- Fournir l'assistance nécessaire aux auditeurs du Projet pour leur permettre de mener à bien leurs tâches et préparer leurs rapports dans les meilleurs délais ;
- Collecter et conserver tous les documents, relatifs au suivi et à l'exécution des transactions financières pour l'ensemble des activités ainsi que la consolidation des informations financières, notamment les rapports financiers périodiques ;
- Préparer les tableaux de suivi des opérations financières (engagements, retraits, etc.) ;
- Préparer les demandes de paiement ;
- Tenir la comptabilité du Projet, préparer les tableaux de suivi des opérations financières (budgétisation, engagements, réalisations, paiements...) et élaborer les rapports financiers intérimaires périodiques ;
- Arrêter les états de rapprochement bancaires mensuels du compte désigné ;
- Rapprocher périodiquement les mouvements du compte désigné avec les décaissements effectués dans la période d'analyse ;
- Préparer les Rapports Financiers Intermédiaire (RFI) et les États Financiers Annuels (EFA) ainsi que les rapports d'activité du Projet.

9.1 Systèmes comptables

Microfinanza adopte une gestion comptable centralisée conformément à ses procédures internes et en étroite coordination avec les procédures établies par la fonction d'audit interne. Ces procédures

répondent aux exigences de la Banque Mondiale et respectent également les procédures administratives, comptables et fiscales auxquelles la société est tenue de se conformer.

La gestion comptable du projet est assurée au niveau des services administratifs et financiers de Microfinanza aussi conformément aux règles et prescriptions de la comptabilité et fiscalité italienne.

Le système comptable adopté par le Projet se base sur le principe de comptabilité de caisse. Le projet utilise une session spécifique au niveau du logiciel comptable de Microfinanza. Tous les décaissements effectués sont retracés au niveau du Système Comptable interne Profis AZ et tous les contrats avec le personnel et les promoteurs des investissements sont retracés aussi au niveau du logiciel ActiveDoc. Ce logiciel est adopté par Microfinanza siège pour assurer la traçabilité des opérations de tous les sous projets et le classement des dossiers (contrats, produits et preuves de paiements) ainsi que de toutes les autres opérations pertinentes à la gestion du projet.

Les dépenses et les pièces justificatives sont libellées en TND, en EUR et en USD, ce qui permet également d'assurer la traçabilité des taux de change appliqués au cours du projet. Les paiements effectués en devises autres que le USD Dollar sont convertis au taux de change établi par la Banque d'Italie.

Toutes les dépenses sont archivées dans le système de gestion de Microfinanza, dont l'accès est réservé au personnel chargé de la comptabilité. L'ensemble des pièces comptables est scanné et partagé avec le siège, qui effectue une vérification systématique de chaque document afin d'identifier d'éventuelles non-conformités.

Un système de sauvegarde périodique et numérique sur support cloud est mis en place afin d'assurer la conservation adéquate de l'ensemble des documents et états financiers du Projet.

Les paiements du personnel sont effectués sur la base des feuilles de temps et des livrables, tels qu'indiqués dans les fiches de poste. Toute dépense est réalisée en cohérence avec les lignes budgétaires de la proposition financière approuvée. Chaque transaction est documentée au moyen de pièces comptables justificatives, telles que factures, reçus ou autres documents équivalents, et peut être effectuée en espèces ou par virement bancaire.

La plupart des dépenses sont effectuées par virement bancaire ; seules les petites dépenses nécessaires aux activités opérationnelles sur le terrain sont prises en charge localement.

Toute dépense est préalablement autorisée par le Chef de projet et par le siège, afin d'en vérifier la pertinence et la cohérence avec le plan de travail.

Des réunions consacrées aux aspects financiers sont régulièrement organisées entre le siège et la personne de référence sur place. Des visites de terrain peuvent également être programmées lorsque cela s'avère nécessaire.

9.2 Planification et budget

9.2.1 Élaboration des PTBA

Annuellement, le responsable financier doit préparer un PTBA et le soumettre pour non-objection de la Banque avant le début de chaque année calendaire, conformément aux délais établis dans l'accord de financement. Cette révision permet d'organiser les allocations par composante, catégorie de dépense et source de financement, en fonction de l'état d'avancement du projet, des écarts constatés et des priorités actualisées.

Un PTBA comporte les éléments suivants :

- a) Une présentation résumée du Programme

- b) Une description détaillée des activités programmées pour l'année à venir
- c) L'origine et l'utilisation des fonds
- d) Un plan de passation des marchés pour l'année à venir
- e) Les procédures suivies pour la passation des marchés, selon les dispositions de la réglementation convenue, et celles mentionnées dans l'accord de financement et les procédures d'examen applicables par la BM.

9.2.2 Fréquence de révision et de mise à jour du budget

En complément de la révision annuelle, des révisions budgétaires ponctuelles peuvent être effectuées au cours de l'année en cas de :

- Changements opérationnels significatifs (réorientation des activités, modification du calendrier, etc.);
- Écarts budgétaires majeurs ou sous-exécution persistante ;
- Réallocation entre catégories nécessitant l'approbation de la Banque Mondiale.

Le budget révisé est soumis à l'approbation et à la validation préalable de la Banque Mondiale, conformément aux dispositions de l'Accord de Financement.

9.3 Comptes Bancaires et Gestion des Fonds

Dans le cadre du projet, la gestion des ressources financières s'appuiera sur des mécanismes rigoureux de contrôle et de traçabilité, conformément aux dispositions de la Lettre de Décaissement et aux directives fiduciaires de la Banque.

Le représentant légal demande à la Banque mondiale l'accès au système *Client Connection* pour le(s) signataire(s) autorisé(s) via la « *Authorized Signatory Letter* ». Les demandes de retrait de fonds seront créées par le (s) signataire(s) autorisé(s) au sein de Microfinanza via *Client Connection*.

9.3.1 Ouverture d'un Compte Désigné (*Designated Account*)

Microfinanza utilisera un compte désigné (CD) en USD en Italie auprès de *Banca Popolare Etica* – opérateur financier reconnu et approuvé par la Banque mondiale lors du premier accord de don. Ce compte recevra l'avance, conformément aux modalités prévues dans la lettre de décaissement et d'information financière. Le CD sert au financement des activités du Projet, conformément au schéma de financement arrêté au niveau de la lettre de décaissement et de l'Accord de Don. Les demandes de paiement sur la plateforme Client Connection seront autorisées et signées par le représentant légal de Microfinanza.

En complément de ce compte, Microfinanza dispose également de comptes en Tunisie (un en USD et un en DT), à partir desquels seront effectués les virements relatifs aux dossiers d'investissement en Tunisie et aux dépenses locales et, au moyen d'opérations de banque tunisienne à banque tunisienne, afin d'éviter tout risque de change à la charge du promoteur liés aux fluctuations du taux de change.

9.3.2 Procédures de Demande de Retrait de Fonds (*Withdrawal Applications*)

Le décaissement des ressources se fera sur la base de demandes de retrait de fonds (DRF), soumises à la Banque mondiale selon un modèle et une fréquence précisée dans la Lettre de Décaissement. Ces

demandes devront être accompagnées de pièces justificatives et respecter les conditions d'éligibilité fixées, à savoir :

- *Statement of expenditure* ;
- *Form of summary of expenditure for Category 2* ;
- *Designated account reconciliation statement*.

Les demandes de retrait de fonds seront soumises à la Banque mondiale sur base mensuelle, et à chaque fois que nécessaire. Conformément aux pratiques standard de la Banque mondiale, la reconstitution intervient lorsque le solde du compte désigné atteint 20 % du plafond autorisé, et les DRF sont soumises dans un délai maximum de 45 jours.

Les pièces justificatives appuyant les dépenses reportées dans les demandes de retrait de fonds seront conservées par Microfinanza siège qui les mettra à la disposition des missions de supervision de la Banque mondiale et des auditeurs du Projet pour examen.

Tous les décaissements seront soumis aux conditions de l'Accord de financement et aux procédures définies dans la lettre de décaissement.

9.3.3 Mécanisme de Reconstitution des Fonds

Le projet utilisera la méthode de reconstitution des fonds, selon laquelle les dépenses sont d'abord engagées et payées, puis remboursées par la Banque mondiale après vérification. Ce mécanisme permet une flexibilité opérationnelle tout en assurant un contrôle ex post rigoureux.

Le Bénéficiaire peut retirer les fonds du don conformément aux dispositions de l'Article III des Conditions standard de l'Accord de financement (Section 3.01, articles a, b, c) et instructions supplémentaires que la Banque mondiale peut spécifier par voie de notification à Microfinanza.

9.3.4 Modalités de Paiement

Tous les paiements seront effectués exclusivement par virement bancaire, afin d'assurer la traçabilité des fonds. L'utilisation d'espèces sera strictement limitée aux cas exceptionnels, dûment autorisés, et devra faire l'objet d'un enregistrement détaillé et d'un suivi spécifique.

9.3.5 Paiements directs par la Banque mondiale

A côté du compte désigné, le responsable financier peut adresser directement aux services de décaissement de la BM, des demandes de paiement direct à honorer sur la base d'états de dépenses et des pièces justificatives relatives à ces dépenses. Dans ce cas, le responsable financier envoie après vérification, aux services de la BM pour paiement direct au fournisseur concerné.

Le montant minimum pour les demandes de paiement direct a été fixé conformément à la lettre de décaissement.

Il convient de préciser que le mécanisme privilégié est l'utilisation du compte désigné, et qu'uniquement dans certains cas exceptionnels, le Projet peut recourir au paiement direct.

9.4 Mécanisme de gestion des fonds (flux financiers)

Les flux financiers du projet se structurent autour de deux catégories et trois composantes principales :

9.4.1 Catégorie 1 : Composante 1 Assistance technique et Composante 3 Gestion de projet

Composante 1 Assistance technique

Cette composante est financée et exécutée directement par Microfinanza, couvrant les activités de formation, coaching, accompagnement des bénéficiaires, coordination et suivi du projet.

Composante 3 Gestion de projet

Cette composante couvre les frais liés à la coordination centrale, au suivi évaluation, aux audits et à la gestion administrative.

Les décaissements suivent une procédure interne clairement établie, structurée en plusieurs étapes :

- Validation des *timesheets* (feuilles de temps) du personnel mobilisé, sur une base mensuelle, par la coordination technique ;
- Validation des dépenses des fournisseurs, comme procédure détaillée à suivre ;
- Préparation du reporting financier mensuel consolidé, incluant les dépenses engagées, les prestations réalisées et les justificatifs comptables afférents ;
- Émission d'une facture globale sur la base des activités validées ;
- Retrait des fonds du compte d'avance ouvert pour le projet, conformément aux modalités financières approuvées dans le plan de décaissement.

L'ensemble des dépenses est documenté, vérifié, archivé, et intégré dans le Rapport Financier Intérimaire (RFI). En particulier pour les dépenses liées aux ressources humaines la présentation des feuilles de temps des experts et la vérification des livrables, tels que décrits au VOL 2 du MOP – fiches de poste, permet de comptabiliser le niveau d'effort mobilisé dans le cadre des activités du projet.

Pour le paiement des dépenses de catégorie 1, Microfinanza à travers son responsable financier et l'expert passation des marchés, vérifie l'éligibilité des dépenses.

Le Responsable en Gestion Financière du Projet adopte les procédures de gestion financière de Microfinanza y compris celles liées à l'audit interne. Tout paiement devra respecter les procédures internes ainsi que les procédures de la BM telles que décrites dans ce manuel et autres documents de support.

Les principales étapes du système de paiement sont les suivantes :

- Vérifier que la dépense envisagée rentre dans le cadre du Projet et est incluse au niveau du PTBA et du PPM non objecté par la Banque ;
- Établir une autorisation d'engagement de la dépense par les services habilités ;
- Exécuter les procédures de passation de marchés convenues par le Chargé de Passations de Marchés ;
- Réaliser l'action conformément à l'autorisation d'engagement. Les produits/le services sont livrés conformément au bon de commande des biens et travaux ;
- Le responsable financier réceptionne le produit/service et analyse l'ensemble des documents de la demande et en vérifie la recevabilité. Dans le cas où le bien/service est destiné à une autre administration centrale, la preuve de réception par cette autre administration centrale est exigée. Le paiement sera effectué dans un délai n'excédant pas 10 jours ouvrés ;
- Le responsable financier enregistre les produits/services livrés dans son système de suivi et évaluation ;

- Une fois le paiement effectué, le responsable financier en fait part au fournisseur et enregistre les pièces justificatives dans ses livres comptables.

Dépenses éligibles au niveau des assistance technique et gestion de projet

Les dépenses éligibles comprennent : les biens, travaux, services de consultants, coûts opérationnels et formations directement liées aux objectifs du projet et prévues dans le Plan de Travail et Budget Annuel (PTBA) validé. Ces dépenses doivent être engagées pendant la période de mise en œuvre du projet et être raisonnables, nécessaires et vérifiables.

Dépenses non-éligibles au niveau des assistance technique et gestion de projet

Conformément aux règles fiduciaires de la Banque mondiale et aux dispositions contractuelles applicables au projet, certaines dépenses ne peuvent être imputées sur les ressources allouées aux composantes « Assistance technique » et « Gestion du projet ».

Sont considérées comme non-éligibles au financement sur ces composantes :

- Les dépenses non prévues dans le budget approuvé ou excédant les plafonds autorisés sans accord préalable du bailleur ;
- Les honoraires, indemnités ou rémunérations versées sans contrat, sans timesheets, sans justification de service fait et livrables, ou sans respect des procédures de sélection (cf. plan de passation des marchés) ;
- Les frais de mission ou déplacements non liés à l'exécution du projet, billets, justificatifs de transport ou per diem conformes au barème applicable ;
- L'achat de biens d'équipement non autorisé (ex. véhicules, équipements de bureau de luxe, achats informatiques non budgétés) ;
- Les frais liés à des activités promotionnelles, cadeaux, représentations ou événements non liés directement aux objectifs du projet ;
- Toute dépense sans pièce justificative valide, y compris les paiements en espèces non documentés ;
- Les dépenses engagées après la date de clôture du projet ou hors du périmètre temporel de la convention de financement, sauf autorisation expresse ;
- Les coûts de structure ou frais généraux d'organismes tiers, non directement engagés pour le compte du projet (ex. : frais de siège, coûts indirects globaux) ;
- Les dépenses déjà financées par une autre source sans justification claire de complémentarité ou de cofinancement déclaré.

9.4.2 Catégorie 2 : Composante 2 Fonds d'investissement

Les subventions aux promoteurs sont décaissées en deux tranches, selon les plans d'investissement validés par le Comité d'investissement. Le décaissement est déclenché suite à la signature du contrat entre le bénéficiaire et Microfinanza, accompagnée de l'émission d'un ordre d'exécution via la plateforme interne ActiveDoc, qui permet de tracer, archiver et sécuriser les flux.

Les principales étapes du système de paiement sont les suivantes :

- Approbation du financement par le Comité d'investissement ;
- Signature du contrat entre l'OP ou la PME et Microfinanza ;
- Transmission d'une demande de paiement de la part de la Direction à l'unité financière ;

- Vérification du contrat de la part de l'unité financière – au siège ;
- Transmission du contrat au représentant légal pour vérification finale ;
- Si la vérification est favorable, le contrat est signé et l'ordre de paiement validé ;
- Si la vérification est défavorable, une requête de modification est adressée à la Direction et à l'unité Financière ; et la procédure redémarre ;
- Déblocage du montant de la subvention en faveur de l'opérateur économique ;
- Suivi des procédures d'exécution de passation de marché au niveau de l'OP, conformément au Plan d'affaires approuvé ;
- Vérification de la réalisation de l'action conformément au contrat de subvention et au plan d'affaires approuvé.

La deuxième tranche est conditionnée à la bonne exécution technique, financière et administrative de la première phase d'investissement. Les vérifications s'appuieront sur les informations comptables et les pièces justificatives fournies par le promoteur, complétées par les constats réalisés lors des visites de terrain et l'analyse documentaire effectuée par l'équipe de projet.

- La fiche de justification financière complétée par le promoteur, incluse les pièces justificatives ;
- Le procès-verbal d'inventaire physique des biens acquis, signé par le coach accompagnateur et le bénéficiaire ;
- Une visite de terrain obligatoire effectué par le coach, le responsable suivi-évaluation et, le cas échéant, le point focal environnemental/social pour vérifier l'utilisation effective des équipements et le respect des engagements E&S ;
- Une validation technique interne à l'équipe d'exécution du projet, formalisé dans un rapport de conformité, qui autorise le déclenchement de l'ordre de virement via la plateforme ActiveDoc.

Dispositif de traçabilité et validation documentaire

Avant tout nouveau décaissement, l'équipe projet vérifie l'exhaustivité des justificatifs exigés (factures originales, bons de réception, preuves de paiement, PV de visite, etc.). Ces éléments sont archivés dans un registre physique et numérique, classés par promoteur et par tranche. En cas d'anomalie ou d'écart entre les pièces et le plan d'investissement validé, le décaissement suivant est suspendu jusqu'à résolution. Cette procédure vise à garantir la conformité fiduciaire des fonds utilisés.

Obligations des promoteurs financés par le Projet

Afin d'assurer la traçabilité des acquisitions effectuées par le bénéficiaire, un rapport d'inventaire physique doit être établi :

- PV d'inventaire établi et signé par le bénéficiaire (Annexe 18 – Vol. II du MOP).

Le promoteur d'investissement établit lui-même un PV d'inventaire physique, signé, listant :

- tous les biens et équipements acquis dans le cadre de son plan d'investissement (quelle que soit la source de financement),
- avec une mention spécifique des acquisitions financées par la subvention TRACE-PADEO.

Ce document est annexé à la fiche de justification financière (Annexe 16 – Vol. II du MOP), et transmis à l'équipe de projet pour vérification et archivage.

Dépenses éligibles au niveau des sous-projets

Sont considérées comme éligibles, sous réserve de validation par le Comité d'investissement et dans les limites prévues par le plan d'investissement :

- Les investissements matériels ou immatériels directement liés à l'activité économique de l'unité de production du bénéficiaire ;
- Les acquisitions de biens d'équipement, de petits matériels, d'outillage et d'aménagements ;
- Les prestations de services techniques, d'expertise ou de formation en lien direct avec le projet ;
- Les dépenses liées à la mise en conformité environnementale et sociale (équipements de sécurité, mesures d'atténuation, etc.).

Dépenses non-éligibles au niveau des sous-projets

Les dépenses qui seront considérées comme non éligibles au titre du Projet sont celles qui :

- Ont un impact négatif direct significatif, sans précédent et irréversible avec des risques néfastes pour la santé et la sécurité des communautés affectées (par exemple, en déclenchant des changements d'utilisation des terres, des inondations et des glissements de terrain, entraînant l'exposition des communautés à l'eau contaminée ou pouvant constituer un vecteur de transmission vectorielle de maladies) ;
- Ont des impacts négatifs importants, sans précédent et irréversibles sur les habitats naturels (assemblages viables de plantes et / ou d'espèces animales d'origine indigène) et sur les habitats critiques (affectant les espèces en danger critique d'extinction, telles que répertoriées dans la liste rouge de l'UICN des espèces menacées ou concentrations d'oiseaux migrants) ;
- Ont un score de risque substantiel, à la suite du processus de sélection des sous-projets - tel que présenté dans le CGES.
- L'achat de terrains et de biens immobiliers à usage résidentiel ou non productif ;
- Les investissements sans lien direct avec le projet ou situés hors du périmètre géographique d'intervention ;
- Les remboursements de dettes, pénalités, charges financières ou pertes liées aux fluctuations de change ;
- Les dépenses non traçables ou effectuées en espèces
- Tout investissement déjà financé par un autre programme public, sans justification de complémentarité.

Si la Banque mondiale détermine qu'une dépense inéligible a été financée par les Fonds du don, la Banque peut demander à Microfinanza de rembourser le montant sur le compte désigné ou, dans des circonstances exceptionnelles, comme prévu dans les politiques de décaissement de la Banque, de fournir des dépenses de remplacement.

9.4.3 Gestion des actifs

Conformément aux principes de bonne gouvernance, de transparence et de redevabilité financière prescrits par la Banque mondiale, le projet met en œuvre un mécanisme différencié de suivi des actifs financés sur fonds du projet, selon qu'ils sont acquis par l'équipe de gestion du projet ou par les bénéficiaires finaux des subventions.

a) Niveau de l'équipe de gestion du projet (Microfinanza)

Les biens mobiliers, équipements ou immobilisations directement acquis par Microfinanza pour les besoins opérationnels du projet (ex. : équipements informatiques, mobiliers de bureau, matériels logistiques) font l'objet d'un dispositif de gestion patrimoniale conforme aux standards fiduciaires. Celui-ci comprend :

- **Un registre d'inventaire à jour**, tenu par le coordonnateur du projet et le responsable administratif et financier, recensant pour chaque actif : la désignation, la quantité, le numéro d'inventaire, le fournisseur, le coût d'acquisition, la date d'achat, la localisation, l'affectation, l'état, et le statut (en service, transféré, aliéné, etc.) ;
- **Un étiquetage physique obligatoire** de chaque bien, avec un code d'identification unique (ex. TRACE-MF-2025-001) ;
- **Une procédure d'aliénation formalisée**, soumise à validation préalable de la direction de Microfinanza et, le cas échéant, à notification ou approbation préalable de la Banque mondiale, conformément aux directives fiduciaires en vigueur ;
- **Un inventaire physique annuel**, appuyé par un audit interne ou externe visant à garantir l'intégrité et la fiabilité du dispositif de gestion des actifs.

b) Niveau des bénéficiaires (promoteurs de sous-projets d'investissement)

En cohérence avec l'approche entrepreneuriale du programme, Microfinanza n'acquiert pas de biens pour le compte des bénéficiaires. Les promoteurs restent seuls responsables de l'acquisition et de l'utilisation des équipements et investissements prévus dans leur plan d'investissement validé. Il ne s'agit donc pas d'un transfert d'actifs du projet, mais d'un soutien financier encadré.

Dans ce cadre, un dispositif proportionné de suivi post-financement est appliqué afin de garantir la traçabilité des actifs financés et la conformité à l'usage prévu. Ce dispositif comprend :

- **Une liste détaillée des équipements et immobilisations** acquis dans le cadre du plan d'investissement, quelle que soit la source de financement (subvention, fonds propres, crédit), établie et signée par le bénéficiaire, précisant la désignation, le fournisseur, la date d'achat, le montant, et la localisation ;
- **Un engagement formel du bénéficiaire**, stipulé dans la convention de financement, à conserver les actifs dans l'exploitation soutenue pour une durée minimale définie ;
- **Une fiche d'inventaire physique**, selon un modèle standard fourni par Microfinanza, accompagnée des pièces justificatives (factures, bons de livraison, photos datées, etc.) ;
- **La possibilité d'exiger un tableau d'amortissement prévisionnel**, pour les projets de taille significative, permettant un suivi comptable de la valorisation des investissements ;
- **Des vérifications ponctuelles sur le terrain**, effectuées par les coachs et les membres de l'équipe projet, visant à valider la présence effective des équipements et leur usage, sans toutefois interférer dans la comptabilité ou la gestion interne de l'entreprise.

Il est expressément rappelé que la gestion comptable et fiscale des biens financés demeure de la responsabilité exclusive du bénéficiaire, conformément à la réglementation tunisienne en vigueur.

Ce dispositif vise à assurer une utilisation conforme et efficace des ressources du projet, tout en respectant les principes de proportionnalité, d'autonomie des opérateurs économiques, et de redevabilité financière tels que définis par les standards fiduciaires de la Banque mondiale.

9.5 Système de contrôle interne

Le système de contrôle interne est conforme aux procédures financières de Microfinanza en assurant une gestion indépendante et spécifique du financement extérieur. Il inclut les éléments suivants :

- Le système d'élaboration des prévisions et des budgets ainsi que le suivi des réalisations, la mesure des performances et l'analyse des écarts ;
- La mise en place d'un système de gestion financière clair et adapté au Projet tenant compte des spécificités de sa composante unique, et appliqué de manière cohérente et homogène ;
- Le processus d'autorisation des dépenses en veillant au respect des stipulations de la convention de financement ;
- Le processus de contrôle y compris les séparations de tâches ainsi que les règles de réconciliation et de contrôle à posteriori des dépenses ;
- Les procédures de sauvegarde des actifs acquis dans le cadre du Projet et de contrôle de leur existence.

9.5.1 Mécanismes de gestion de fraude

Le projet a mis en place un dispositif structuré de prévention, de détection et de traitement des risques de fraude, de corruption, de conflits d'intérêts, de détournement de fonds et d'autres pratiques irrégulières, à toutes les étapes de sa mise en œuvre, depuis l'identification des sous-projets jusqu'au suivi post-investissement.

a) Prévention et sensibilisation

Des actions de prévention sont intégrées à chaque phase du projet, conformément aux standards du projet TRACE-PADEO. Cela comprend :

- La diffusion d'une information claire aux promoteurs sur les règles applicables, les engagements d'intégrité et les responsabilités contractuelles définies dans les documents à signer par le promoteur du sous-projet d'investissement : *la Déclaration du promoteur de sous-projet d'investissement*, à la phase d'éligibilité, et la *Déclaration d'engagement pour l'accès à la phase d'accompagnement des sous-projets d'investissement*, au moment de l'entrée dans la phase d'accompagnement.
- L'insertion de clauses anti-corruption et de bonnes pratiques dans les contrats de subvention ;
- L'adoption obligatoire d'un code de conduite éthique pour les promoteurs de sous-projets d'investissement, ainsi que pour les partenaires et les fournisseurs ;
- Des sessions régulières de sensibilisation et de formation sur les risques de fraude, de corruption, sur les conflits d'intérêts et sur les règles de transparence ;
- La mise en œuvre de procédures de sélection transparentes, reposant sur des critères objectifs clairement définis, notamment à travers une grille d'éligibilité et une liste explicite des critères d'exclusion.
- L'application de contrôles internes renforcés : vérification des dépenses, validations croisées, audits réguliers.

b) Procédures de signalement

Tout fait ou soupçon d'irrégularité (fraude documentaire, fausse déclaration, manipulation de devis, conflits d'intérêts, surfacturation, etc.) peut être signalé à tout moment par un membre de l'équipe projet, un bénéficiaire ou un tiers, via plusieurs canaux :

- les mécanismes internes de Microfinanza (une adresse e-mail dédiée sera créé, ainsi qu'un formulaire confidentiel) ;
- le Système de Gestion des Plaintes (SGP) intégré dans le Plan de mobilisation des parties prenantes (PMPP), précisant les délais et les responsabilités ;
- les canaux officiels de la Banque mondiale, incluant un formulaire en ligne et l'adresse e-mail dédiée.

Pour garantir l'efficacité de ce dispositif, le projet met également en place :

- Des mécanismes de signalement anonymes, tels que des boîtes à suggestions ou plateformes numériques ;
- Une surveillance des indicateurs d'alerte, comme les anomalies dans les rapports financiers ou les retards injustifiés ;
- Des contrôles aléatoires sur les sous-projets, leurs promoteurs et les fournisseurs.

c) Traitement des signalements

Chaque signalement est enregistré dans un registre confidentiel sécurisé, géré par l'équipe projet. Il comprend la date, la nature du fait signalé, les personnes ou structures concernées, les documents disponibles, ainsi que l'identité du déclarant (ou son anonymat, le cas échéant).

Des sanctions proportionnées sont prévues : elles vont de la suspension temporaire ou définitive d'un financement au remboursement des fonds, voire à l'exclusion de toute participation future. Les lanceurs d'alerte sont protégés par une politique stricte de confidentialité.

Le traitement est coordonné par la Direction de projet, en lien avec Microfinanza et, selon les cas, avec la Banque mondiale. Le projet suit des procédures d'enquête claires, incluant l'identification des faits, la collecte des preuves, les entretiens, et la production d'un rapport formel.

Des sanctions proportionnées sont prévues : elles vont de la suspension temporaire ou définitive d'un financement au remboursement des fonds, voire à l'exclusion de toute participation future. Les lanceurs d'alerte sont protégés par une politique stricte de confidentialité.

d) Responsabilités

Chaque membre de l'équipe a l'obligation de signaler sans délai tout comportement suspect porté à sa connaissance dans le cadre de ses fonctions. Cette obligation est inscrite dans la charte organisationnelle du projet. Le non-respect de cette exigence peut entraîner des mesures disciplinaires, voire l'exclusion du projet.

e) Contrôle interne

Microfinanza dispose d'un système de contrôle interne efficace et robuste permettant de détecter et de prévenir les irrégularités, y compris les fraudes, et garantir la conformité des opérations. Ce système comprend :

- La séparation des fonctions entre l'autorisation, le traitement et l'enregistrement des transactions ;
- Des niveaux d'approbation clairs pour toute dépense ;
- Des réconciliations bancaires régulières pour garantir que les flux de trésorerie soient conformes aux écritures comptables ;
- Un accès limité et sécurisé aux systèmes comptables ;
- Une comptabilité transparente et conforme (exacte, complète et traçable).

Pour un contrôle supplémentaire, un auditeur externe a été désigné pour évaluer ce système et auditer régulièrement les procédures (Annexe 14 Vol II MOP).

f) Audit externe

Le projet financé est soumis à des audits financiers annuels réalisés par un auditeur externe indépendant, portant sur :

- la fiabilité des états financiers du projet ;
- le respect des procédures financières convenues ;
- la présence ou non de fraude ou d'irrégularités.

En cas de constat d'irrégularités, celles-ci doivent être signalées immédiatement et des mesures correctives immédiates et appropriées doivent être mises en œuvre (cf. Annexe 14, Vol. II MOP).

Les TdR seront partagés avec la Banque Mondiale pour validation et annexés au MOP, Volume II. Ces TdR constitueront la base de l'analyse lors des missions d'audit ainsi que de la rédaction du rapport annuel par l'auditeur.

9.6 Reporting financier

Le reporting financier constitue un outil clé de gestion et de redevabilité dans le cadre des projets financés par la Banque mondiale. Il permet de suivre l'utilisation des ressources, d'assurer la transparence des opérations financières et de faciliter la prise de décision tant pour les gestionnaires du projet que pour les bailleurs.

Le système de reporting financier du projet vise à :

- Présenter une image fidèle, complète et à jour de la situation financière du projet ;
- Suivre la consommation budgétaire par composante, catégorie de dépense et source de financement ;
- Fournir des informations fiables pour appuyer les demandes de décaissement ;
- Permettre une évaluation continue de l'efficacité de l'exécution financière du projet.

Il convient de distinguer entre les Rapports Financiers Intérimaires (RFI) et les États Financiers Annuels du Projet (EFAP). Ces rapports, devront être signés par le Représentant Légal au sein de Microfinanza et l'Unité Financière.

- Rapports Financiers Intérimaires (RFI)
- Les états financiers annuels

9.6.1 Rapports Financiers Intérimaires (RFI)

Les rapports financiers intérimaires non audités seront produits semestriellement par le responsable financier. Conformément à la pratique standard de la Banque, ce délai est de 45 jours après la clôture de chaque période semestrielle. Ces rapports doivent inclure : (i) un état des sources et des utilisations des fonds pour la période considérée et en valeur cumulée, y compris un état des soldes du compte désigné du Projet ; (ii) un état de l'utilisation des fonds par composante et par catégorie de dépenses ; et (iii) un état d'analyse budgétaire indiquant les prévisions, les utilisations et les écarts sur exécution. Les RFIs doivent être adressés à la Banque mondiale dans les 45 jours qui suivent la fin du semestre (soit au

plus tard le 14 février et le 14 août de chaque année)¹⁰, selon la forme et la substance satisfaisantes à la Banque mondiale.

Les RFI seront fournis selon un modèle standard élaboré par Microfinanza. Si la Banque mondiale fournit un autre modèle, ce dernier sera adopté.

9.6.2 États Financiers Annuels du Projet (EFAP)

Ces états seront produits annuellement par le responsable financier. Le Rapport Financier Annuel constitue un support principal pour l'audit externe annuel requis par la Banque mondiale. Il facilite la vérification de la conformité des dépenses, l'évaluation des systèmes de contrôle interne et la formulation d'observations ou de recommandations par l'auditeur.

Les EFAP doivent inclure (i) un tableau de financement, (ii) une situation financière de clôture, (iii) un état des engagements en cours d'exécution, et (iv) une analyse des paiements et des retraits sur le compte désigné ainsi qu'une réconciliation des soldes de clôture. Les EFAP seront soumis à l'auditeur afin de permettre un déroulement de la mission d'audit à temps.

9.6.3 Reporting des promoteurs bénéficiaires des subventions

Les subventions sont octroyées selon la méthodologie du *matching grant* et conformément au montage financier des plans d'investissement approuvés. La contribution du projet TRACE PADEO peut atteindre un maximum de 30 % du coût total du projet d'investissement et couvrir une partie de l'investissement prévu. Lors des missions de suivi, une collecte de données est effectuée sur les biens acquis avec l'appui financier du projet. Des tableaux sont ensuite renseignés à l'aide des outils du projet, afin d'assurer le suivi de l'efficacité et de l'efficience de l'investissement. Ces tableaux sont généralement intégrés dans le rapport semestriel ES.

10 Audit interne et audit externe

10.1 Audit interne

Microfinanza dispose d'une fonction d'audit interne afin d'assurer le maximum de transparence et contrôle en matière de gestion économique et financière. Les procédures d'audit interne adoptées par la société, et qui s'appliquent à tous les projets gérés par Microfinanza répondent aux termes de référence (Annexe 13 – Vol. II du MOP). Les coûts sont pris en charge par Microfinanza.

À cet effet l'audit interne, conformément au plan d'audit établi, est censé de contrôler et d'évaluer l'adéquation des processus mis en œuvre selon les procédures établies au niveau du manuel adopté par Microfinanza. Il s'agit des procédures adoptées par l'agence d'exécution à l'échelle globale (pour tous les projets et dépenses) avec un focus spécifique sur la gestion du projet de la Banque mondiale.

L'objectif de l'audit interne est de fournir un avis structuré et détaillé sur l'efficacité et l'efficience du système de gestion de l'entreprise ainsi que de fournir des informations utiles pour pouvoir mettre en œuvre des actions visant à améliorer ce même système.

¹⁰ Dates indiquées sur Client Connexion

Le processus de vérification comprend les phases suivantes :

- a. Programmation ;
- b. Consultation de toute la documentation interne ;
- c. Planifier et organiser les activités d'audit avec le personnel responsable ;
- d. Réalisation des activités semestrielles d'audit ;
- e. Rédaction du rapport semestrielles d'audit ; et
- f. Suivi des recommandations fournies à la conclusion de l'audit.

L'audit interne pose sur la vérification des éléments suivants :

- Un système de gestion financière clair et adapté au projet a été mis en place, qui prend en compte les spécificités de chaque composante et qui est appliqué de manière cohérente et homogène.
- Le processus d'autorisation des dépenses garantit le respect des conditions de l'accord de financement.
- Le processus de contrôle, y compris la séparation des tâches et les règles de rapprochement et de contrôle ex post des dépenses
- Les procédures de protection des fonds reçus, acquis dans le cadre du projet, et de suivi des dépenses effectuées avec ces fonds :
- Le système de prévision et de budgétisation, ainsi que le suivi des résultats, la mesure des performances et l'analyse des écarts ;

10.2 Audit externe

Microfinanza est tenu de faire auditer les états financiers du Projet par un commissaire aux comptes qui a la qualité d'expert-comptable membre de l'Ordre des Experts comptables, conformément aux termes de références approuvés par la Banque mondiale. Un modèle des TdR à l'usage de l'auditeur sont annexés (Annexe 14 – Vol. II du MOP). Les TdR sont fournis selon un modèle standard élaboré par Microfinanza. Si la Banque mondiale fournit un autre modèle, ce dernier sera adopté.

Microfinanza est tenue d'envoyer le rapport d'audit à la Banque mondiale dans les six mois après la date de clôture des états financiers.

L'audit du projet doit permettre à l'auditeur d'exprimer une opinion externe professionnelle et indépendante sur les points suivants :

- sur la situation financière mi-parcours selon la date indiquée par la BM ;
- sur la situation financière finale du projet au 31/12/2026 ;
- sur les registres comptables, les recettes et les dépenses, les autres actifs et passifs du projet, les comptes bancaires, et les engagements (le cas échéant) pour les périodes de référence clôturées ;
- doit s'assurer que
- les ressources mises à la disposition du projet sont utilisées aux fins pour lesquelles elles ont été accordées ;
- l'éligibilité des déblocages au profit des bénéficiaires finaux retenus et des dépenses engagées par ses derniers soit conforme aux procédures ;
- et mettre en évidence

- les éventuelles carences du système de contrôle interne et proposer des recommandations d'amélioration.

Une fois les termes de référence approuvés et la procédure de sélection lancée, l'auditer devra être à mesure de réaliser ses fonctions d'audit au siège de Microfinanza et en Tunisie. La collaboration entre deux expertises italienne et tunisienne est souhaitée afin de couvrir l'ensemble des compétences technique et connaissance des procédures et contextes requises.

L'audit sera réalisé conformément aux Normes internationales d'audit, ISA, ainsi qu'aux exigences spécifiques de la Banque mondiale en matière de gestion financière, de décaissement, de reporting financier et de contrôle des dépenses des projets financés. L'auditeur devra également tenir compte des dispositions de l'accord de financement, des procédures de passation des marchés applicables, des règles relatives aux comptes désignés, aux demandes de retrait de fonds et aux états de dépenses, ainsi que du cadre comptable adopté par le Projet.

Ils devront réaliser l'audit à la fois sur la partie relative à la gestion et au contrôle financiers en Italie, et sur la partie concernant la mise en œuvre du projet et l'appui aux investissements en Tunisie.

Le rapport d'audit doit être soumis à la Banque mondiale dans les 6 mois suivant la clôture du projet.

11 Clôture financière du projet

À l'approche de la date de clôture du projet (Closing Date), l'équipe de gestion du projet doit suivre un processus rigoureux de clôture financière, incluant les étapes suivantes :

- Traitement du solde du Compte Désigné (CD) : Tous les fonds restants sur le Compte Désigné doivent être soit justifiés par des dépenses éligibles, soit restitués à la Banque mondiale. Aucun décaissement ne peut avoir lieu après la date limite fixée, sauf dérogation expresse.
- Gestion des engagements non soldés : Les contrats signés mais non encore totalement exécutés ou réglés à la date de clôture doivent être identifiés. Seuls les engagements contractés avant cette date peuvent faire l'objet d'un paiement durant la période de grâce (en général 4 mois).
- Date limite de présentation des dépenses : Toutes les demandes de retrait de fonds (*withdrawal applications*) pour les dépenses engagées doivent être soumises avant la fin de la période de grâce, accompagnées de toutes les pièces justificatives.
- Date limite de livraison des biens : Tous les actifs et équipements financés par le projet doivent avoir été livrés, installés et opérationnels avant la date de clôture. Les biens livrés après cette date ne seront pas considérés comme éligibles, sauf approbation exceptionnelle.
- Production du rapport de clôture : Un état financier final certifié par un auditeur externe est requis, accompagné d'un rapport de clôture soumis à la Banque mondiale. Tout montant non utilisé ou jugé inéligible doit être intégralement remboursé.

11.1 Période de grâce

La période de grâce se réfère à la période de quatre mois après la fin du projet.

Une période limitée après la date de clôture du projet, au cours de laquelle le bénéficiaire peut encore soumettre des demandes de décaissement pour des dépenses engagées avant la date de clôture, mais qui n'ont pas encore été réglées.

Pendant la période de grâce, il est possible :

- Soumettre les demandes de paiement pour des dépenses éligibles effectuées avant la date de clôture.
- Finaliser certaines démarches administratives, comme la clôture des comptes, la soumission des audits ou des rapports financiers.
- Compléter les contrats déjà engagés, à condition que les engagements aient été pris avant la clôture.

La couverture de la période de grâce par l'audit : il est à mentionner que les paiements durant la période de grâce seront couverts par la mission d'audit externe et ce afin de s'assurer du respect des procédures de la BM.

Ci-dessous quelques éclaircissements additionnels concernant l'audit couvrant la période de grâce :

Le dernier rapport d'audit devrait couvrir la période de grâce. Dans ce cadre l'auditeur devrait vérifier le respect des procédures de la banque applicable à cette période. Il s'agit notamment de :

- Porter une attention particulière aux aspects financiers relatifs aux activités se référant à la clôture du Projet lors du dernier audit ;
- Confirmer l'existence physique de tous les biens d'actif immobilisés acquis dans le cadre du projet ;
- S'assurer que des dispositions ont été prises pour le transfert de ces biens dans le patrimoine des bénéficiaires en conformité avec les règles de gestion applicables aux projets financés par les Partenaires Techniques et Financier externes ;
- S'assurer que les dépenses payées pendant la période de grâce correspondent bien à des travaux, biens et services ou fournitures livrés et réceptionnés par le Projet à la date de clôture du projet ;
- Vérifier que toutes les irrégularités éventuelles (dépenses non éligibles, infractions aux règles de passation de marchés... etc.) ont bien fait l'objet de remboursement à la date de clôture du Projet ou au plus tard à la date de fin de la période de grâce ;
- Vérifier que toutes les dettes /factures relatives au Projet et éligibles au Financement Banque mondiale ont été payées ou remboursées ;
- Vérifier que les fonds non utilisés du compte désigné ont été retournés à Banque mondiale ou des dispositions sont prises pour leur remboursement à Banque mondiale.

TRACE NL هولندا

www.utss.org.tn
www.microfinanza.com

microfinanza



TRACE PADEO

« Tunisian Rural and Agricultural Chain of Employment » - PADEO



**Approche programmatique pour l'appui à la relance économique et
au développement agricole durable**

MANUEL DES PROCÉDURES DU PROJET (MOP)

Volume 2

Août 2025

Révisions mars 2026, juin 2026

microfinanza



Table des matières

Préambule	3
Personnel clé de projet : Termes de références	4
1 Direction du projet.....	5
2 Chef de projet (profil international).....	7
3 Appui à la coordination	10
4 Expert point focal ES.....	12
5 Expert Passation de Marchés (PPM).....	14
6 Responsables de gestion financière	16
7 Coordinateur technique des coachs et chargé de relations avec IF et fournisseurs.....	18
8 Expert financier – business planning – contrôle qualité dossiers investissements.....	20
9 Experte communication	21
10 Responsables de guichets.....	23
11 Responsable/s micro investissements	25
12 Coachs accompagnateurs	27
13 Responsable Audit interne.....	31
14 Auditeur Externe	34
15 Modèle de demande cotations fournisseur.....	42
16 Groupe consultatif	44
17 Modèle de rapportage sur l'utilisation des subventions TRACE-PADEO par les sous-projets.....	48
18 Critères d'éligibilité et liste de dépenses non éligibles	49
19 Modèle de reporting de promoteurs de sous-projets d'investissements.....	51

Préambule

Le projet, d'une durée limitée d'environ 18 mois se terminant en décembre 2026, vise à identifier et accompagner des investissements agricoles promus par les jeunes et les femmes à Kef et Siliana. Le projet est une initiative financée par le Pays Bas et gérée par la Banque mondiale, appuyée par l'agence d'exécution Microfinanza Srl. L'objectif principal du projet est de favoriser les investissements locaux dans le secteur agricole en offrant un accompagnement technique et financier adapté aux besoins des entrepreneurs, tout en renforçant les dynamiques de développement local. Un des piliers du projet est la **création d'emplois décents et durables** dans le secteur agricole. L'emploi constitue ainsi un critère fondamental d'éligibilité, dont la formalisation demeure une condition préalable au versement de la contribution du Fonds d'investissement. L'**innovation** – définie au sens large comme l'adoption de bonnes pratiques, de nouveaux concepts et de nouvelles approches – est également perçue comme un levier stratégique pour renforcer la résilience des exploitations agricoles et faire face aux défis environnementaux vu les effets du changement climatique, économiques et sociaux. Le projet met à disposition une assistance technique, des outils de gestion, coordination et communication ainsi que d'un Fonds d'investissement pour apporter des contributions aux fonds propres des entreprises éligibles et dont l'évaluation permet d'apprécier leur durabilité économique-financière ainsi que le respect de procédures de sauvegarde environnementale et sociales selon les procédures de la Banque Mondiale et les priorités de développement du bailleur.

L'approche méthodologique repose sur un processus structuré comprenant le profilage des sous-projets d'investissement et la due diligence, l'accompagnement et l'évaluation de leur viabilité économique et financière, ainsi qu'un suivi opérationnel approfondi. La mobilisation de financements complémentaires et additionnel est l'une des conditions d'accès, incitant les promoteurs à rechercher d'autres sources de financement auprès des opérateurs financiers de la place.

Le **profilage des dossiers d'investissement** se fera selon **différentes typologies** : start-ups innovantes, extensions d'investissements, capitalisation et micro-investissements.

1. Principes directeurs du projet

La méthodologie adoptée se base sur les principes suivants :

- **Création d'emploi** : l'emploi est un critère clé d'éligibilité et une exigence obligatoire à prévoir dès le début dans le plan d'investissement. Sa formalisation sera une condition préalable au versement de la première tranche de la contribution estimée et approuvée par le Comité d'investissement. La cible porte principalement sur les jeunes (<35 ans) et les femmes ;
- **Innovation comme facteur de résilience** : l'innovation vise des nouvelles pratiques agricoles, sociales, financières et environnementales, et ne se limite pas aux avancées technologiques. Une attention particulière sera portée aux techniques favorisant une agriculture plus durable (conservation des sols, gestion de l'eau, qualité des semences, diversification des cultures, systèmes de transformation, conservation, services, etc.) ;
- **Renforcement des filières locales** : les investissements doivent répondre aux besoins réels des territoires et saisir les opportunités afin de favoriser l'ancrage d'une dynamique de développement local ;
- **Approche participative** : les parties prenantes du projet seront consultées par rapport au portefeuille des dossiers d'investissements de manière régulière ;

- **Transparence et traçabilité** : un suivi rigoureux des plans d'investissements et réalisation, ainsi que des transactions et décisions sera assuré ;
- **Plans d'investissements viables** : l'évaluation des investissements portera sur la dimension économique-financière ainsi que sur la sauvegarde environnementale et sociale ;
- **Mobilisation des ressources additionnelles** : l'investissement doit prévoir la mobilisation de fonds propres ainsi que des ressources à crédit pour le montage du schéma financier ;
- **Séparation des rôles** : l'identification et le profilage des sous-projets d'investissements seront distincts de l'accompagnement des entrepreneurs afin d'éviter tout conflit d'intérêts.

Personnel clé de projet : Termes de références

La mise en œuvre du projet TRACE-PADEO s'appuie sur une équipe pluridisciplinaire structurée autour de fonctions clés, destinées à garantir un accompagnement de proximité des bénéficiaires, une gestion rigoureuse du Fonds et une coordination fluide entre les parties prenantes. Chaque poste joue un rôle spécifique dans les différentes étapes du projet – de l'identification à l'appui et au suivi des porteurs – ainsi que dans la gestion technique, administrative et stratégique. Ce volume présente les fonctions opérationnelles prévues, accompagnées de leurs termes de référence, et, à terme, les profils des membres clés de l'équipe.

Les livrables du projet consistent en 170 dossiers d'investissement. La structuration d'un dossier d'investissement mobilise plusieurs personnes, impliquées à toutes les étapes du processus : du profilage au scoring, jusqu'à l'élaboration du business plan, y compris la composante économique et financière, ainsi que le suivi et l'accompagnement. À ces livrables s'ajoutent les rapports semestriels, ainsi que la documentation financière et d'audit, dont la préparation, la consolidation et le suivi sont attribués aux différents profils à travers des tâches spécifiques, en fonction de leurs responsabilités et domaines de compétence.

Plus précisément, les rôles suivants composent l'équipe d'exécution du projet TRACE-PADEO chacun assumant des responsabilités spécifiques au regard des objectifs et des besoins du projet :

1 Direction du projet

Termes de Référence (TdR) pour la Direction du projet PADEO

Les Termes de Références suivants sont présentés pour la Direction du projet TRACE_PADEO qui sera mis en œuvre sur le Nord-Ouest de la Tunisie et à Kairouan et Gabés.

Les tâches à assurer par la Direction du Projet

Coordination globale

- Assurer l'interface avec la BM et l'Ambassade des Pays Bas et être le point focal des informations pour assurer la direction du projet ;
- Assurer une coordination étroite (à distance et sur place) avec le Chef de projet ;
- Participer aux missions de terrain selon le plan de travail et garantir la supervision ;
- Représenter le projet et son partenariat.

Planification & Suivi

- Coordonner la planification des activités du projet (point de vue technique et financier) ;
- Contribuer à la planification et budgétisation des activités globales du projet ;
- Garantir la mise en cohérence des composantes du projet (au niveau des objectifs, procédures et gestion) ;
- Veiller et s'assurer que les procédures soient respectées et que les rapports soient rendus en temps et en heure par l'équipe de terrain et le responsable financier ;
- Veiller à ce que les activités soient planifiées et réalisées dans le temps imparti, et si besoin réorienter les actions ;
- Veiller sur la bonne exécution des tâches liées au suivi et à l'évaluation ;
- Veiller sur la bonne exécution des tâches décrites dans les fiches de poste des membres de l'équipe et assurer l'arbitrage nécessaire ;
- Apporter sa contribution à la conception des outils de gestion et de suivi.

Administration, finances

- Veiller au respect des procédures administratives et financières selon les directives BM et de gestion financière de Microfinanza ;
- Assurer le suivi des dépenses en lien avec la responsable administrative et financière ;
- Contribuer à la rédaction de toute demande de financement/avance à la BM en lien avec la responsable administrative et financière.

Reporting

- Participer à l'analyse des données en étroite collaboration avec le Chef de projet et le Chargé de suivi-évaluation ;
- Participer à la rédaction des rapports techniques et financiers du projet ;
- Consolider les rapports pour les transmettre à la BM sur la base des rapports des partenaires/membres de l'équipe et experts.

Communication

- Veiller sur la bonne visibilité du projet – selon les standards établis
- Proposer des thèmes de communication afin de promouvoir une bonne visibilité du projet par rapport aux résultats atteints (visibilité des indicateurs de performance).

Compétences et expérience professionnelle

- Formation :**
- Être titulaire au moins d'un diplôme universitaire dans le domaine du développement international, ou autres disciplines pertinentes ;
- Expérience :**
- Avoir au moins 20 ans d'expérience dans les programmes/projets de développement économique ;
 - Avoir une expérience de terrain d'au moins 10 ans aussi dans la région MENA et en particulier en Tunisie pendant les derniers 10 ans.
- Compétences requises :**
- Bonne connaissance du secteur agricole et des enjeux de l'inclusion financière et du développement en Tunisie ;
 - Disposer de bonnes compétences en communication ;
 - Capacités de coordination et supervision ;
 - Compétences dans les domaines du suivi évaluation ;
 - Bonne maîtrise du français, et connaissance de l'anglais appréciés ;
 - Capacités d'utilisation des outils informatiques et des logiciels courants (Excel, Word, PowerPoint, Outlook.
 - Capacité à travailler avec une équipe nationale et internationale, flexibilité et disponibilité ;
- Autres éléments et qualités personnelles :**
- Aptitude à l'animation territoriale – capacité de fédérer les différents acteurs locaux pour l'appui aux investissements privés ;
 - Esprit entrepreneuriale ;

Durée de la mission et modalités

La Direction travaillera en prévalence à distance avec des courtes missions sur le terrain selon un plan à définir et les besoins détectés. Elle travaillera en étroite collaboration avec le Chef de Projet et la responsable financière afin de garantir la bonne exécution du projet et la réalisation des résultats escomptés. Un plan de travail par résultats sera défini (selon les indicateurs visés). Un système de suivi des activités réalisées, des résultats et de la qualité sera activé.

La compilation d'une feuille de temps est requise à l'experte.

Livrables
Document de planification financière du projet et mise à jour
Relecture finale rapports financiers et narratifs
Relecture de tous les Business Plans soumis au Comité d'Investissement
Analyse et signature des contrats de décaissement avec les promoteurs à financer

2 Chef de projet (profil international)

Termes de Référence (TdR) pour le Chef de projet TRACE - PADEO

Les Termes de Références suivants sont présentés pour la fonction de Chef de projet TRACE - PADEO qui sera mis en œuvre dans le Nord-Ouest de la Tunisie et à Kairouan et Gabés.

Les tâches à assurer par le Chef du Projet

Il sera responsable de la mise en œuvre de l'ensemble des activités sur le terrain, notamment :

Représentation de Microfinanza dans le cadre du projet

- Participation aux missions de la Banque Mondiale sur le terrain en coordination avec la Direction du projet ;
- Relations avec les partenaires et parties prenantes dans le cadre de la mise en œuvre du projet.

Planification

- Contribution à la préparation du 'plan de travail annuel' selon les procédures de Microfinanza et de la Banque Mondiale ;
- Planification et budgétisation des activités, gestion de caisse au niveau local.

Gestion de projet et des risques y afférents

- Coordination de la logistique du projet et supervision de l'utilisation des moyens logistiques (liste équipements disponibles et nécessaires à établir au démarrage des activités) ;
- Coordination et réseautage avec tous les membres de l'équipe ;
- Gestion des ressources humaines : relais de la Direction du projet qui est responsable des arbitrages ;
- Participation aux entretiens de sélection du personnel ;
- Supervision de la comptabilité au niveau locale et envoi des informations comptables et administratives au responsable financier au siège ;
- Coordination de la composante due diligence des fournisseurs et tâches afférentes aux experts proposés ;
- Identifier les obstacles potentiels et proposer des solutions ;
- Assurer la qualité des livrables et le respect des délais.

Mise en œuvre :

- Coordination de l'équipe en Tunisie ;
- Organiser des réunions régulières avec l'équipe pour suivre l'avancement du projet ;
- Gestion relations de partenariat avec les institutions locales au niveau des Gouvernorats cibles ;
- Gestion de la procédure de due diligence en coordination avec responsable/s guichets ;
- Transmission liste des dossiers à la suite du profilage aux membres du Groupe Consultatif et présentation, lors des réunions, des dossiers d'investissement ;
- Affectation des dossiers d'investissement aux coachs accompagnateurs, suite à l'analyse d'éligibilité, en fonction des compétences, de la zone géographique et de la charge de travail des experts ;
- Appui à l'opérationnalisation du plan de communication à l'attention des partenaires et des

porteurs de projet, identification des prestataires à mobiliser en coordination avec l'experte communication ;

- Supervision du suivi et de l'accompagnement des promoteurs des sous-projets d'investissement par les coaches accompagnateurs dans l'élaboration de leurs dossiers d'investissement ;
- Mise en relation des promoteurs des sous-projets avec les institutions financières et les fournisseurs agréés ;
- Assurance qualité des dossiers d'investissement ;
- Formation de l'équipe ;
- Support à l'organisation des séances de formation, sensibilisation et prospection au cours des différentes phases du projet selon une planification moyen terme ;
- Suivi des investissements financés en coordination avec les coaches et les experts E&S ;
- Rédiger les rapports d'avancement techniques (rapports semestriels en coordination avec l'équipe sur place et la Direction).

Suivi et Évaluation

- Appui à la conception de la Base des données et du dispositif de suivi évaluation en coordination avec l'équipe Microfinanza ;
- Coordination des tâches de suivi à assurer par le point focal suivi et évaluation ;
- Analyse des données issues de la base des données et dashboard indicateurs afin d'orienter les actions de prospection et profilage des promoteurs des sous-projet d'investissement ;
- Suivre les indicateurs clés de performance ;
- Facilitation du transfert de données et d'information avec les partenaires locaux et banques partenaires pour l'examen des dossiers des porteurs de projets ;
- Supervision de l'expert Environnemental et Social et intégration du CGES dans le dispositif ES.

Communication

- S'assurer que tous les documents préparés par l'équipe de terrain soient conformes aux standards requis par Microfinanza et par la Banque Mondiale (qualité du texte, données, utilisation logo, etc.) ;
- Contribuer à la visibilité et communication du Projet en coordination avec la personne chargée de la communication ;

Compétences et expérience professionnelle

- | | |
|-------------------------------|---|
| Formation : | <ul style="list-style-type: none">• Être titulaire d'un diplôme universitaire dans le domaine du développement international, économie ou agroéconomie. |
| Expérience : | <ul style="list-style-type: none">• Avoir au moins 10 ans d'expérience dans les programmes/projets de développement économique en milieu rural ;• Avoir une expérience de terrain d'au moins 10 ans dans des pays en développement. L'expérience dans la région MENA représente un atout. |
| Compétences requises : | <ul style="list-style-type: none">• Bonne connaissance du secteur agricole et des enjeux liés à l'inclusion financière des agriculteurs ;• Disposer de bonnes compétences en communication ;• Capacités de coordination et supervision ;• Compétences dans les domaines du suivi et évaluation ;• Bonne maîtrise du français, et connaissance de l'anglais apprécié ; |

- Capacités d'utilisation des outils informatiques et des logiciels courants (Excel, Word, PowerPoint, Outlook, clouds d'archivage, systèmes de communication) ;
- Capacité de coordination des équipes nationales et internationales, flexibilité et disponibilité.

Autres éléments et qualités

personnelles :

- Aptitude à l'animation territoriale – capacité de fédérer les différents acteurs locaux pour l'appui aux investissements privés ;
- Esprit entrepreneurial ;
- Intérêt pour la connaissance des contextes locaux afin de développer des outils et des procédures de travail appropriées.

Durée de la mission et modalités

Le chef de projet travaillera en prévalence sur terrain, soit à travers des missions au démarrage des activités selon un plan à définir et les besoins détectés, soit en garantissant sa présence sur le terrain au niveau des gouvernorats cibles dans les mois suivants. Il travaillera en étroite coordination avec la Direction et la responsable financière au siège afin de garantir la bonne exécution du projet et la réalisation des résultats escomptés. Un plan de travail par résultats sera défini (selon les indicateurs visés). Un système de suivi des activités réalisées, des résultats et de la qualité sera activé.

L'expert devra obligatoirement remplir une feuille de temps.

Livrables
Conception, structuration et testing des outils de planification (P0, fiches suivi, modèles, contrats, trame rapports)
Rédaction composantes techniques des rapports financiers et narratifs
Relecture de tous les Business Plans avant soumission au Comité d'Investissement et vérification ponctuelle conformité
Analyse des tous les Produits 0 – P0 – outils de planification technique, économique et financière d'un dossier d'investisse (170 dossiers)
Rédaction rapports semestriels (2)
Rédaction notes techniques pour la Banque Mondiale
Rédaction rapport finale (1)
Rédaction contrats avec les promoteurs (170)
Alimentation du Système Active Doc avec les contrats des promoteurs
Alimentation quotidienne base des données et <i>quality insurance</i> des données
Alimentation <i>dashbord</i> indicateurs

3 Appui à la coordination

Termes de Référence (TdR) pour le profil d'appui au Chef de projet dans les gouvernorats du El Kef et Siliana

Les Termes de Références suivants sont présentés pour définir les taches du profil d'appui au Chef de projet au Kef et à Siliana pour appuyer les sous-projets d'investissement agricoles dans le cadre du projet TRACE, qui cible principalement les jeunes et les femmes.

Les taches à assurer par le profil d'appui au chef de projet

Des missions sur le terrain seront également prévues pour cette fonction, notamment pour contribuer aux actions de profilage et suivi des dossiers d'investissement en appui au Chef de projet ainsi que à l'alimentation de la base des données. En particulier, ses activités consisteront à :

- Soutien à la coordination du travail des coachs accompagnateurs, en assurant également la relecture des dossiers d'investissement conformément au plan de travail qui sera opérationnellement établi (analyse et correction des dossiers d'investissement, intégration des annexes, finalisation des dossiers finaux en coordination avec les coachs accompagnateurs).
- Contribution à l'alimentation de la base de données du projet et à la base de données des indicateurs pour les activités suivies (dossiers d'investissement et coaching, en fonction des indicateurs du projet).
- Communication sur les paiements aux coachs des dossiers d'investissement et archivage de la documentation.
- Collaboration à la structuration et au maintien des outils du projet (modèles Word, Excel, etc.).
- Collaboration à la rédaction des rapports semestriels et du rapport d'évaluation finale en coordination avec le Chef de projet et la Direction.
- Contribution à l'identification des dossiers d'investissement déjà financés durant la période 2021-2024 dans une perspective de capitalisation.
- Participation aux missions de terrain selon le plan de travail rédigé par le Chef de projet ;
- Contribution à l'organisation et participation à l'organisation d'ateliers, de sessions de sensibilisation et de formations de terrain.
- Relecture des dossiers d'investissement et de vérifier l'exhaustivité des outils de planification de l'entreprise, qui doivent être dûment remplis.
- Première identification des dossiers de capitalisation et vérification des fiches de suivi afin de procéder au décaissement de la deuxième tranche des investissements.
- Appui quotidien aux coachs concernant les difficultés qu'ils rencontrent dans la compréhension et l'utilisation des outils.
- Appui à la coordination des activités de terrain selon les indications du Chef de projet, sur des tâches spécifiques ou en son absence.
- Soutien à l'organisation des visites de terrain et des missions d'audit, ainsi qu'à la préparation de contenus pour alimenter les outils de communication.

- Toute autre activité nécessaire à la mise en œuvre du projet et selon planification détaillé par le Chef de projet.

Profil recherché

- Formation :**
- Diplôme universitaire (Bac+4 / Bac+5) économie, agronomie, sciences sociales, gestion de projet, développement rural ou tout autre domaine pertinent.
 - Une formation complémentaire sur la coopération au développement – ou autre domaine pertinent en méthodologies de suivi et évaluation de projets, analyse de données ou gestion de bases de données serait un atout.
- Expérience :**
- Au moins 3 années d'expérience dans le secteur de la coopération au développement et/ou développement durable, et une expérience de terrain d'au moins 2 ans ;
 - Expérience avérée dans l'appui à la gestion de programmes de coopération internationale ;
- Compétences requises :**
- Expérience de suivi des indicateurs et alimentation base de données ;
 - Familiarité avec les outils et logiciels de gestion et d'analyse de données ;
 - Expérience de travail avec des bailleurs de fonds internationaux et compréhension des exigences en matière de reporting et de gestion des résultats ;
 - Expérience dans la mise en place de systèmes d'information et de bases de données pour le suivi des activités et des résultats du projet ;
 - Capacité à rédiger des rapports de suivi et d'impact clairs et synthétiques ;
 - Maîtrise du français (écrit et oral) ;
- Autres éléments et qualités personnelles :**
- Disponibilité à la présence sur place : Kef ou Siliana ;
 - Age <35 ans ;
 - Autonomie, proactivité et sens de l'initiative ;
 - Capacité d'analyse et de résolution de problèmes ;
 - Autonomie et esprit d'initiative pour améliorer en continu les outils et méthodologies de suivi ;
 - Organisation et rigueur dans la gestion et le suivi des données.

L'expert devra obligatoirement remplir une feuille de temps.

Livrables
Conception, structuration et testing des outils de planification (PO, fiches suivi, modèles, contrats, trame rapports)
Relecture des Business Plan de la capitalisation et vérification conformité fiches suivi et contrats
Rédaction rapports semestriels (2)
Rédaction notes techniques pour la Banque Mondiale
Rédaction rapport finale (1)
Archivage contrats dans le cloud une fois décaissés et signés et information coachs
Rédaction fiches de suivi lors des visites de terrain promoteurs

4 Expert point focal ES

Termes de Référence (TdR) pour la sélection d'un point focal environnemental et social - Gouvernorats de El Kef et Siliana

Les Termes de Références suivants sont présentés pour sélectionner un point focal environnemental et social pour appuyer les promoteurs des sous-projets d'investissement agricoles au Kef et à Siliana. Les promoteurs cibles sont principalement les jeunes (>35 ans) et les femmes. Le point focal travaillera sous la coordination technique du Chef de Projet et sous la responsabilité administrative de la Direction. Assistera régulièrement les coachs accompagnateurs sur le cadre de sauvegarde environnementale et sociale des sous-projets d'investissement.

Les tâches à assurer par la/le point focal ES

Le rôle du point focal ES consistera à garantir que les investissements soutenus par le projet respectent les normes et le système environnementale et sociale du Pays conformément aux politiques de la BM en matière de simplification du Cadre Environnementale et Sociale, tout en promouvant un développement durable et inclusif. Ainsi, il sera un soutien clé pour les promoteurs de sous-projets d'investissement afin d'identifier les risques environnementaux et sociaux de leur projet et les solutions les plus appropriées, souvent par le biais d'accompagnements. En particulier, ses activités consisteront à :

- Assurer la prise en compte des exigences environnementales et sociales dans l'analyse des sous projets d'investissements, à travers des visites sur le terrain et des actions d'appui & conseil directes ;
- Veiller au respect de la réglementation nationale en matière de gestion environnementale et sociale (ex. normes de la Banque Mondiale, normes du Pays, etc.) ;
- Préparer la fiche FIDS¹ sur les risques environnementaux et sociaux liés aux sous-projets financés pour donner suite aux visites de terrain, aux échanges avec les promoteurs et l'analyse des dossiers d'investissement ;
- Appuyer les promoteurs des sous projets d'investissements dans l'analyse des risques et l'adoption de mesures adéquates ;
- Appuyer les promoteurs des sous projets d'investissements dans l'identification des impacts négatifs potentiels et proposer des mesures d'atténuation adaptées ;
- Former et sensibiliser les promoteurs des sous-projets aux bonnes pratiques environnementales et sociales (gestion des ressources naturelles, respect des normes de travail, équité de genre, etc.) à travers des journées de formations et de sensibilisation ;
- Assurer un accompagnement technique pour l'élaboration des plans de gestion environnementale et sociale (PGES)² des sous-projets ;
- Assurer le suivi des indicateurs de résultat et d'impact sur les dimensions environnementale et sociale des investissements réalisés, et contribuer à l'alimentation de la base des données ;

¹ FIDS - Fiche de diagnostic sommaire

² Plans de gestion environnementale et sociale.

- Contribuer au développer des outils de suivi des risques, si besoin, tout au long du projet pour garantir un suivi rigoureux des critères environnementaux et sociaux des sous-projets de la part des promoteurs mêmes ;
- Effectuer des visites de terrain régulières pour vérifier la mise en œuvre des mesures d'atténuation ;
- Appuyer l'équipe avec la préparation de rapports périodiques pour la composante sous sa responsabilité (ES) ;
- Contribuer à la mise en place un mécanisme de gestion des plaintes et des réclamations liées aux enjeux environnementaux et sociaux des sous projets d'investissement, ainsi qu'au tout problème éventuel entre le promoteur et l'accompagnateur, le promoteur et les opérateurs de l'écosystème (fournisseurs, parties prenantes, etc.) ;
- Documenter les bonnes pratiques et les leçons apprises en matière de gestion environnementale et sociale ;
- Participer aux échanges avec les membres de l'équipe du projet pour améliorer en continu les stratégies d'intégration environnementale et sociale ;
- Produire des supports de sensibilisation et de formation sur les aspects E&S à destination des promoteurs.

Profil recherché

- | | |
|-------------------------------|---|
| Formation : | <ul style="list-style-type: none"> • Diplôme universitaire (dans les domaines de l'environnement, l'agronomie, de développement territorial durable, biotechnologie ou autres spécialités pertinentes) ; • Compétences en gestion de projets et du secrétariat |
| Expérience : | <ul style="list-style-type: none"> • Au moins 5 années d'expérience dans le secteur de l'environnement : étude d'impact sur l'environnement, étude de dépollution, management environnemental et/ou social, etc.), et concernant la gestion de projets et/ou accompagnement d'entreprises ou postes similaires. • Bonne connaissance du secteur agricole et des enjeux du développement durable en Tunisie ; |
| Compétences requises : | <ul style="list-style-type: none"> • Expérience dans l'accompagnement de l'entrepreneuriat, des jeunes et des femmes ; • Connaissance et maîtrise de la réglementation environnementale nationale. La connaissance des procédures des bailleurs de fonds serait un plus ; • Capacité à identifier les risques environnementaux et sociaux potentiels de sous-projets dans le cadre de leurs activités ; • Capacité à identifier les mesures de prévention ou d'atténuation des risques environnementaux et sociaux ; • Capacité à assurer le suivi de la mise en œuvre des mesures d'atténuation prises; • Bonne capacité à informer et à sensibiliser la population, les porteurs de sous-projets, sur les aspects et les outils relatifs aux sauvegardes sociales et environnementales ; • Compétences en matière de rédaction de rapports (préparation des fiches de suivi, des comptes rendus des visites des terrains, élaboration des rapports périodiques ; • Excellente maîtrise du paquet Office (Word, Excel) et des systèmes d'archivage et gestion de données ; |

- Aptitude à la communication et à la vulgarisation des informations techniques et administratives avec les porteurs des sous-projets d'investissement ;
 - Expérience en organisation d'événements et en sensibilisation ;
 - Maîtrise de l'arabe et du français ;
 - Résidence : Kef ou Siliana ;
 - Age <40 ans ;
 - Autonomie, proactivité et sens de l'initiative ;
 - Capacité d'analyse et de résolution de problèmes ;
 - Excellentes compétences de communication et relationnelles, et, en particulier, faire preuve d'empathie en considérant le cadre de référence de l'action ;
 - Organisation et rigueur dans la gestion et le suivi des données.
- Autres éléments et qualités personnelles :**

Livrables
Conception, structuration et testing des fiches de suivi et indicateurs environnementaux et sociaux
Rédaction rapports semestriels ES (2)
Rédaction rapport finale (1) pour la composante ES
Rédaction fiches de suivi lors des visites de terrain promoteurs (avant et post investissement) (170*2)
Rédaction matériel de formation lors des formations
Rédaction trame PGES et documents de référence environnementale et sociale pour les promoteurs

5 Expert Passation de Marchés (PPM)

Termes de Référence (TdR) pour la sélection et d'un Expert de Procédures de Passation de Marchés dans le cadre de la gestion du Fonds TRACE

Les Termes de Références suivants sont présentés pour sélectionner un Expert de Procédures de Passation de Marchés dans le cadre de la gestion du Fonds TRACE.

Les tâches à assurer par l'Expert de Procédures de Passation de Marchés

L'Expert(e) en passation de marchés aura pour mission d'apporter une assistance technique continue dans la mise en œuvre et respect des procédures d'achat et de passation de marchés du projet et des sous-projets dans le cadre du programme TRACE_PADEO. L'expert travaille conformément aux procédures du PPM de la Banque mondiale, avec une attention particulière portée aux dossiers d'investissement financés. Il veillera en particulier à assurer la qualité et la conformité des acquisition avec les procédures mises en œuvre dans le cadre du projet Ses activités consisteront principalement à :

- Appuyer l'élaboration, l'actualisation et la diffusion des outils et procédures liés à la passation de marchés (modèles, canevas, manuels, etc.).
- Assurer le contrôle de conformité des acquisitions réalisées par les promoteurs dans le cadre des sous-projets à financer.

- Participer à l'évaluation technique et administrative des dossiers de contractualisation liés aux acquisitions.
- Valider le processus référencement des fournisseurs, en s'assurant de leur respect des critères de conformité et règles définies dans les manuels de procédures du projet.
- Identifier et proposer des mesures correctives en cas d'irrégularités ou de non-conformités constatées dans les procédures d'achat.
- Contribuer au suivi qualité des biens et services acquis, en lien avec les équipes terrain, les fournisseurs et les promoteurs.
- Signer les Fiches de Passation de Marché, si validé, pour chaque sous projet d'investissement.
- Participer aux éventuelles missions de supervision et audits liés aux volets achat et passation de marchés.

Profil recherché

- Formation :**
- Diplôme universitaire en droit, gestion, finances, ingénierie ou autre domaine pertinent, avec une spécialisation ou formation complémentaire en passation de marchés.
- Expérience :**
- Au moins 5 années d'expérience professionnelle dans les domaines de la passation de marchés et/ou audits, idéalement dans des projets de développement ou projets financés par des bailleurs de fonds. L'expérience dans la gestion de projets et/ou accompagnement d'entreprises ou postes similaires est appréciée.
- Compétences requises :**
- Expérience de travail avec des bailleurs de fonds internationaux et compréhension des exigences en matière de passations de marchés, reporting et gestion opérationnelle.
 - Bonne connaissance des règles et des procédures d'achat appliquées en Tunisie.
 - Connaissance des secteurs agricoles et agroalimentaires est un atout
 - Bonne maîtrise des outils bureautiques (Excel, Word, PowerPoint) et capacité à manipuler des bases de données.
 - Capacité à rédiger des rapports clairs et synthétiques ;
 - Maîtrise de l'arabe et du français (écrit et oral).
- Autres éléments et qualités personnelles :**
- Connaissance du tissu économique local, en particulier dans les secteurs de l'agriculture, de l'agroalimentaire, les structures d'appui publiques et privés, etc.
 - Autonomie, proactivité ;
 - Capacité d'analyse et de résolution de problèmes ;
 - Autonomie ;
 - Organisation et rigueur dans la gestion et le suivi du volet passation de marchés.

Livrables
Manuel procédures passation marché
Tableaux PPM à passer sur STEP
Fiches PPM pour chaque dossier d'investissement suite à la lecture des business plans (170)
Rédaction notes PPM à l'aide des coachs et formulaires standards (requête devis, contrat crédit fournisseur)
Rédaction matérielle de formation lors des formations
Rapports des visites auprès des promoteurs, si les visites sont demandées par la coordination

6 Responsables de gestion financière

Termes de Référence (TdR) l'experte responsable gestion financière – siège MF

Les Termes de Références suivants sont présentés pour la fonction d'experte en gestion financière du projet TRACE_PADEO qui sera mis en œuvre dans le Nord-Ouest de la Tunisie et à Kairouan et Gabés.

La gestion financière demande la collaboration de deux profils – dont les tâches sont réparties ainsi :

Gestionnaire financière / Système comptable- Siège Microfinanza	Gestionnaire Financier/Système comptable - contrats promoteurs
- Établir les prévisions financières (recettes et dépenses budgétisées sur une base mensuelle) - Analyser les prévisions financières en étroite collaboration avec la Direction du projet - Assurer la gestion du compte bancaire du projet - Faire le contrôle des contrats des sous projets d'investissements selon la procédure d'audit interne et effectuer les décaissements - Assurer la gestion de la comptabilité - Assurer la gestion de la plateforme "Client Connection" - Assurer la gestion de la plateforme 'STEP' - Préparer les PTBA, RFI, rapports annuels et toute autre documentation financière demandé par la BM - Contrôler et gérer la trésorerie et demander le décaissement des tranches nécessaires - Établir une analyse trimestrielle de l'avancement du projet afin d'avoir un contrôle de gestion - Tenir à jour l'état d'avancement du projet en fonction des données sur les dépenses fournies par le chef de projet et la Direction et renvoyer les informations - Préparer sur une base mensuelle un rapport de synthèse des données financiers - Maintenir à jour les rapports financiers du projet selon les procédures établies - Assurer le paiement des factures aux prestataires et collaborateurs selon les feuilles de temps et les procédures établies - Élaborer les rapports de dépenses - Assurer le suivi de toutes les obligations fiscales - Contribuer à la consolidation et préparation des dossiers financiers - Appuyer la réalisation des audits internes et externes du projet	- Contribuer à la rédaction et préparation des contrats des sous projets - Gérer l'archivage des contrats relatifs aux sous-projets et de l'ensemble de la documentation du projet - Assurer le suivi de l'avancement des décaissements des sous-projets - Enregistrer la comptabilité du projet - Vérifier et assurer la gestion des pièces justificatives toutes les pièces justificatives liées au projet avant tout décaissement - Élaborer et tenir à jour la liste détaillé et chiffrée des dépenses (biens et services) en étroite collaboration avec le Chef de projet - Finaliser les contrats de collaboration avec les collaborateurs - Vérifier les Timesheets des collaborateurs - Assure le contrôle de la petite caisse au niveau local gérée au niveau du guichet du Kef pour la prise en charge des coûts de logistique et déplacements, - Rédiger la documentation et envoyer la demande de fonds via la plateforme « Client Connection ». - Contribuer à la rédaction des rapports financiers - Appuyer la réalisation des audits internes et externes dans le cadre du contrôle des sous-projets

Compétences et expérience professionnelle

- Formation :**
- Être titulaire d'un diplôme de gestion, droit, administration, économie, autres disciplines connexes
- Expérience :**
- Avoir une compétence administrative et financière d'au moins 5 ans auprès d'une structure qui ouvre dans le secteur de la coopération au développement et de l'assistance technique
- Compétences requises :**
- Disposer des bonnes compétences en communication
 - Bonne maîtrise de l'anglais et des procédures BM
 - Capacités d'utilisation de l'outil informatique et des logiciels courant (Excel, Word, PowerPoint, Outlook)
 - Une expérience dans la gestion financière des projets
- Autres éléments et qualités personnelles :**
- Excellent niveau d'honnêteté et intégrité
 - Capacité à travailler avec une équipe nationale et internationale, flexibilité et disponibilité
 - Être capable de travailler en équipe et de se coordonner sur le terrain et à distance

Durée de la mission et modalités

L'experte travaillera en prévalence du siège et pourra faire des missions de terrain selon une planification à faire lors du démarrage du projet. Elle travaillera en étroite coordination avec la Direction du projet et Chef de Projet et l'appui de l'équipe de terrain.

L'experte devra obligatoirement remplir une feuille de temps.

Livrables - Profil 1
Rédaction rapports financiers
Rédaction rapports prévisionnels
PTBA, RFI
Suivi et alimentation STEP
Réalisation paiements du projet

Livrables - Profil 2
Vérification de toutes les pièces et livres de caisse
Contrats personnel
Révision contrats promoteurs
Vérification TimeSheets suite à la validation Chef Projet
Archivage pièces justificatives du Projet
Réalisation paiements du projet (en cas d'absence du profil 1)

7 Coordinateur technique des coachs et chargé de relations avec IF et fournisseurs

Termes de Référence (TdR) pour la sélection et d'un Coordinateur technique des coachs et chargé de relations avec Institutions financières et Fournisseurs dans le cadre de la gestion du Fonds TRACE

Les Termes de Références suivants sont présentés pour sélectionner un Chargé de Relations avec Institutions Financières et Fournisseurs dans le cadre de la gestion du Fonds TRACE.

Les tâches à assurer par le coordinateur technique des coachs

Il est responsable de la coordination technique du travail des coachs lors du montage des dossiers d'investissements. Il assure les visites de terrain et la formation continue des coachs. Il vérifie tous les dossiers du point de vue technique et coordonne le travail des coachs.

Il accompagne l'ensemble du parcours technique des coachs et facilite le dialogue avec les promoteurs, les institutions financières et les fournisseurs. Il présente les dossiers aux organes compétents et assure la révision de tous les dossiers avant leur soumission à l'expert environnemental, à l'expert PPM, au groupe consultatif, le cas échéant, et au comité d'investissement.

Les tâches à assurer par le Chargé de relations avec Institutions financières et Fournisseurs

Le chargé des relations avec les institutions financières et fournisseurs joue un rôle stratégique dans l'animation du réseau des partenaires opérationnels du programme TRACE_PADEO. En sa qualité de facilitateur référent, il agit de manière à identifier les opérateurs capables d'intervenir dans l'écosystème TRACE_PADEO, à fluidifier les divers échanges, à anticiper les besoins du Fonds en matière de mobilisation et mise en relation. En renforçant le climat de confiance, il contribue indirectement à l'alimentation du **portefeuille de sous-projets** d'investissement agricole, en facilitant la rencontre entre la demande de services financiers (promoteurs) et de l'offre (institutions financières et fournisseurs) et à la consolidation des partenariats sur le terrain. Il travaillera sous la coordination du Chef de projet et selon un plan conjointement élaboré.

En particulier, ses activités consisteront à :

- Organiser et animer des réunions d'information et de sensibilisation destinées aux fournisseurs et institutions financières.
- Finaliser une cartographie (base des données) élargie des institutions financières et des fournisseurs et la mettre à jour continuellement.
- Assurer la réalisation des due diligences fournisseurs, en coordination avec la Coordination du programme et les équipes techniques sur terrain.
- Participer à l'élaboration, la mise à jour et la diffusion de la liste des fournisseurs agréés.
- Assurer la liaison avec les institutions financières et les fournisseurs identifiés dans le cadre du programme TRACE_PADEO.

- Appuyer la mise en place et la documentation des accords ou conventions de partenariat avec les fournisseurs et institutions partenaires.
- Assurer la traçabilité des échanges et formaliser les engagements pris par les fournisseurs agréés.
- Appuyer les promoteurs dans l'identification et la sélection des fournisseurs en conformité avec les procédures du manuel PPM en coordination avec le spécialiste PPM
- Suivre la qualité des prestations des fournisseurs à travers la collecte de feedbacks auprès des promoteurs et le suivi rigoureux sur terrain.
- Participer à la gestion réclamations ou incidents relatifs aux fournisseurs.
- Alimenter les rapports périodiques par des données qualitatives et quantitatives portant sur la relation avec les fournisseurs et institutions financières.

Profil recherché

- Formation :**
- Diplôme de premier cycle sciences économiques, finance, gestion entreprises, développement rural, développement rural ou tout autre domaine pertinent.
- Expérience :**
- Au moins 3 années d'expérience professionnelle dans les domaines de la microfinance, bancaire, des relations fournisseurs ou du développement de projets agricoles. L'expérience dans la gestion de projets et/ou accompagnement d'entreprises ou postes similaires est appréciée.
 - Expérience dans la collaboration avec des institutions financières, des programmes de développement ou avec des acteurs publics et privés.
- Compétences requises :**
- Expérience de travail avec des bailleurs de fonds internationaux et compréhension des exigences en matière de reporting et de gestion des résultats.
 - Capacité à animer et promouvoir des relations professionnelles saines et productives et des partenariats stratégiques
 - Bonne maîtrise des outils bureautiques (Excel, Word, PowerPoint) et capacité à manipuler des bases de données.
 - Capacité à rédiger des rapports de suivi clairs et synthétiques ;
 - Maîtrise de l'arabe et du français (écrit et oral).
- Autres éléments et qualités personnelles :**
- Connaissance du tissu économique local, en particulier dans les secteurs de l'agriculture, de l'agroalimentaire, les structures d'appui publiques et privés, etc.
 - Autonomie, proactivité et sens de l'initiative ;
 - Capacité d'analyse et de résolution de problèmes ;
 - Autonomie et esprit d'initiative pour améliorer en continu les outils et méthodologies opérationnels ;
 - Organisation et rigueur dans la gestion et le suivi des partenariats.

Livrables
Conception, structuration et testing des outils de planification (P0)
Relecture des Business Plan et support à la rédaction en accompagnement aux coaches (170 dossiers)
Rédaction matériel de formation pour les coaches
Rédaction manuel d'outils pour les coaches
Contribution à la rédaction fiches suivi des promoteurs

Séances d'information avec les lfs et les fournisseurs
Notes de synthèse du projet et approche au profit des interlocuteurs lors des séances d'information

8 Expert financier – business planning – contrôle qualité dossiers investissements

Termes de Référence (TdR) pour la d'un expert financier – business planning

Les Termes de Références suivants sont présentés pour définir les tâches de l'expert financier et business planning des dossiers d'investissement.

Les tâches à assurer par l'expert financier et business planning :

Il assure un contrôle ponctuel sur le montage des dossiers d'investissement en s'assurant de la cohérence des données collectées et élaborées par le coach ; il vérifie également la pertinence des devis et contrat/s de crédit avec une attention sur la durabilité, sur l'endettement du promoteur et sa trésorerie. Il vérifie également la cohérence des données sur l'emploi crée par rapport aux objectifs de l'investissement.

En particulier il assure :

- Appui au montage des dossiers d'investissement selon la méthodologie et outils en place et assurance qualité en coordination avec l'expertise locale et la coordination ;
- Appui à l'alimentation des outils et assurance qualité sur leur fonctionnement et cohérence, ainsi que qualité des données ;
- Appui à la gestion de la base des données ;
- Appui à l'alimentation de la dashboard des indicateurs ;
- Participation à des séances techniques de formation, si besoin, avec les coachs (à distance ou lors des missions).

Profil recherché

- | | |
|---|---|
| Formation : | <ul style="list-style-type: none"> • Diplôme universitaire (profil économique) ; • Compétences en analyse économico-financière d'entreprise. |
| Expérience : | <ul style="list-style-type: none"> • Au moins 3 années d'expérience dans le secteur du développement, gestion de projets, accompagnement d'entreprises ou postes similaires. • Bonne connaissance des éléments de planification financière d'entreprise ; |
| Compétences requises : | <ul style="list-style-type: none"> • Expérience dans l'accompagnement de l'entrepreneuriat ; • Excellente maîtrise du paquet Office (Excel) et structuration d'outils dédiés ; |
| Autres éléments et qualités personnelles : | <ul style="list-style-type: none"> • Autonomie, proactivité et capacité organisationnelle du travail ; • Capacité d'analyse des données économico-financières ; |

- Excellentes compétences de communication et relationnelles, et, en particulier, faire preuve d'empathie en considérant le cadre de référence de l'action ;
- Organisation et rigueur dans la gestion des données

Livrables
Révisions à l'outil de planification financière P0 selon les spécificités des investissements (période de grâce, plusieurs produits, amortissement, etc.)
Relecture des Business Plan - sur la partie faisabilité économique financière (onglets du P0, 170 dossiers)
Rédaction matériel de formation pour les coachs sur les thèmes économique-financiers

9 Experte communication

Termes de Référence (TdR) l'experte en communication

Les Termes de Références suivants sont présentés pour la fonction d'experte en communication du projet TRACE_PADEO qui sera mis en œuvre dans le Nord-Ouest de la Tunisie et à Kairouan et Gabés.

Les tâches à assurer par l'experte en communication

Elle sera responsable de la mise en œuvre de l'ensemble des activités, notamment :

Élaboration d'un plan de communication

- Définir les objectifs de communication en lien avec les priorités du projet TRACE et les attentes du bailleur.
- Identifier les cibles (entrepreneur.e.s, partenaires locaux, institutions, grand public) et les canaux de communication adaptés.
- Élaborer un calendrier de mise en œuvre avec des étapes clés et des échéances.

Conception des supports de communication

- Réaliser des supports imprimés et numériques tels que : Flyers, brochures, affiches, roll-ups et banderoles pour les événements et les lieux stratégiques.
- Contenus numériques (infographies, bannières web, visuels, carrousels) pour les réseaux sociaux et le site internet. Assurer la conformité des visuels avec la charte graphique définie par la Banque mondiale et l'équipe de communication.
- Garantir la traduction des contenus en français et en arabe pour une accessibilité maximale.
- Création d'une page web dédiée au projet TRACE sur le site www.microfinanza.com, en français et en anglais afin de mettre à disposition les informations clés, les documents de référence (manuels, procédures de traitement des plaintes) ainsi que les informations pratiques sur les guichets.

Production de contenus multimédias

- Réaliser des reportages photos et recueillir des témoignages de porteurs de projet ayant bénéficié du soutien TRACE, mettant en valeur les projets les plus prometteurs en particulier sur les aspects de durabilité sociale et environnementale.
- Appui à la production (logistique) de contenus vidéo par l'agence de communication désignée par la Banque Mondiale.

Diffusion et distribution

- Assurer la diffusion des supports imprimés lors des événements, dans les guichets territoriaux et dans les lieux à forte fréquentation.
- Assurer une claire visibilité du projet TRACE sur les différents territoires.
- Soutien dans la préparation des contenus pour une diffusion au niveau des partenaires et au niveau institutionnel (page officielle de TRACE).
- Mise en place de séances en streaming pour certains temps forts (ateliers, rencontres, formation), afin d'assurer une participation plus large et flexible.
- Suivre l'impact des outils de communication à travers des indicateurs de performance (nombre de supports distribués, vues en ligne, interactions sur les réseaux sociaux).

Ces activités permettront d'assurer une communication efficace, cohérente et adaptée aux spécificités locales, tout en maximisant la visibilité du projet TRACE et l'engagement des parties prenantes.

Compétences et expérience professionnelle

- | | |
|---|---|
| Formation : | <ul style="list-style-type: none"> • Être titulaire d'un diplôme universitaire dans le domaine de la communication ou disciplines afférentes |
| Expérience : | <ul style="list-style-type: none"> • Avoir au moins 10 ans d'expérience dans le secteur de la communication • Avoir une expérience de travail dans la région MENA |
| Compétences requises : | <ul style="list-style-type: none"> • Bonne connaissance du secteur du développement ; • Bonne connaissance de la finance inclusive ; • Disposer de bonnes compétences en communication ; • Capacités de coordination et supervision ; • Bonne maîtrise du français, et connaissance de l'anglais apprécié ; • Capacités d'utilisation des outils informatiques et des logiciels courants (Excel, Word, PowerPoint, Outlook, clouds d'archivage, systèmes de communication) ; • Capacité de travailler en équipe multidisciplinaires et internationales |
| Autres éléments et qualités personnelles : | <ul style="list-style-type: none"> • Excellentes capacités relationnelles, esprit d'analyse et de synthèse, bonne maîtrise du langage écrit et oral, capacité d'écoute, organisation et capacité de respect des délais, capacité à travailler en équipe, sensibilité interculturelle. |

Livrables
Page web TRACE PADEO sur site MF
Templates et fiches à support de la communication
Rédaction des brochures du TRACE PADEO (en coordination avec la BM)
Préparation Roll Up
Réalisation tournée de communication (photos)
Réalisation matériel de communication selon les besoins exprimés par l'équipe

Durée de la mission et modalités

L'experte travaillera en prévalence du siège et fera des missions de terrain selon une planification à faire lors du démarrage du projet. Elle travaillera en étroite coordination avec le Chef de Projet et l'appui de l'équipe de terrain.

L'experte devra obligatoirement remplir une feuille de temps.

Le profil sera assuré en interne par une experte de Microfinanza.

10 Responsables de guichets

Termes de Référence (TdR) pour la sélection et recrutement d'un ou deux responsables de guichet dans les gouvernorats du El Kef et Siliana

Les Termes de Références suivants sont présentés pour sélectionner un ou deux responsables de guichet qui serviront de point d'accès pour les promoteurs de sous-projets d'investissement agricoles au Kef et à Siliana, dont les jeunes et femmes sont la cible principale.

Les fonctions à assurer par le/s guichets porte d'entrée

Afin d'assurer l'accès à l'information et aux services d'accompagnement **deux guichets régionaux** seront disponibles sur **El Kef et Siliana**. Ces guichets joueront un rôle clé dans l'accueil, le profilage et le suivi documentaire des promoteurs de sous projets d'investissements ainsi que le support à la mobilisation des parties prenantes au niveau locale. La/les responsable/s des guichets régionaux auront un rôle essentiel de référence et de proximité en synergie avec les autres experts de l'équipe. En détails, les guichets joueront un rôle clé en :

- **Fournissant des informations claires et précises** sur les principes et les modalités opérationnelles du projet, les conditions d'éligibilité et les démarches à suivre selon les différentes typologies d'investissement;
- Constituant une Porte d'entrée du projet au niveau territorial : les guichets agissent comme une interface locale entre le projet et les parties prenantes et assurent une animation efficace pour diffuser les informations nécessaires à support de l'identification et de la mobilisation des potentiels promoteurs éligibles et parties prenantes ;
- **Facilitant la mise en relation entre les promoteurs et les institutions partenaires** (banques, structures d'accompagnement, services publics) ;
- **Servant de base logistique pour l'organisation de tous les événements et activités du projet**, notamment les journées d'information, les formations et les rencontres avec les parties prenantes ;
- **Offrant un appui aux coachs** lorsqu'ils en auront besoin, en facilitant la logistique et la coordination avec les bénéficiaires ;
- **Agissant comme point de rencontre pour les équipes du projet**, y compris le point focal environnemental et social (ES) et les autres experts mobilisés sur les différentes tâches.

Les tâches à assurer par la/les responsable/s

Afin d'assurer un fonctionnement efficace des guichets à El Kef et Siliana, **la/les responsable/s** seront sélectionnées pour assurer les tâches suivantes :

- Assurer la présence quotidienne au sein des guichets afin de répondre aux demandes des personnes intéressées par le projet ;
- Fournir les informations demandées par les potentiels promoteurs de sous-projets et partenaires (principes, procédures PPM, procédures sauvegarde, typologie investissements, schéma investissements, droit aux images, suivi sur terrain, audit etc.)
- Garantir la qualité et l'accessibilité de l'information, notamment sur les aspects procéduraux du projet et ses principes ;
- Alimenter la base des données du projet et les procédures de profilage (Produit 1) en garantissant la qualité et l'exactitude des informations collectées ;
- Appuyer l'organisation et la gestion des événements de sensibilisation, les journées d'information et de formation dans les différentes délégations des gouvernorats concernés ;
- Assurant un suivi rigoureux des demandes et des projets en cours pour garantir leur bon déroulement ;
- Préparer la liste des sous – projets selon le calendrier définis par le chef de projet pour présentation au Groupe consultatif, avec l'appui du responsable Appui à la coordination ;
- Élaborer les documents nécessaires au montage des dossiers d'investissements (fiches d'éligibilité /non éligibilités, procès-verbaux, etc) selon les tâches confiées au guichet ;
- Collaboration avec les institutions locales et les partenaires du projet pour assurer un suivi efficace et coordonné des initiatives
- Assurer le monitoring des procédures de plainte et alimenter le fichier de suivi des plaintes selon les procédures adoptées
- Assurer la documentation et archivage des contrats, factures fournisseurs etc
- Gestion de la petite caisse locale pour la prise en charge des dépenses locales (support assuré par le Guichet du Kef)

Il est important de mentionner que des modèles seront mis à disposition par Microfinanza lors du démarrage de la collaboration.

Profil recherché

- | | |
|-------------------------------|--|
| Formation : | <ul style="list-style-type: none">• Diplôme universitaire (profil agronomique, économique ou environnementale) ;• Compétences en gestion de projets et de secrétariat. |
| Expérience : | <ul style="list-style-type: none">• Au moins 3 années d'expérience dans le secteur du développement, gestion de projets, accompagnement d'entreprises ou postes similaires.• Bonne connaissance du secteur agricole et des enjeux du développement en Tunisie ; |
| Compétences requises : | <ul style="list-style-type: none">• Expérience dans l'accompagnement de l'entrepreneuriat, des jeunes, des femmes ;• Connaissance du contexte locale et capacité à entretenir des relations de qualité avec les institutions publiques et privés locales ;• Excellente maîtrise du paquet Office (Word, Excel) et des systèmes d'archivage et gestion de données ; |

- Aptitude à la communication et à la vulgarisation des informations techniques et administratives ;
 - Expérience en organisation d'événements et en sensibilisation ;
 - Maîtrise de l'arabe et du français (écrit et oral) ;
 - Résidence : Kef ou Siliana
 - Age <35 ans
 - Autonomie, proactivité et sens de l'initiative ;
 - Capacité d'analyse et de résolution de problèmes ;
 - Excellentes compétences de communication et relationnelles, et, en particulier, faire preuve d'empathie en considérant le cadre de référence de l'action ;
 - Organisation et rigueur dans la gestion des données et des activités du guichet.
- Autres éléments et qualités personnelles :**

Livrables
Fiches de profilage des promoteurs (au minimum 170 éligibles)
Fiches droite à l'utilisation des images, traitements donnés pour tout promoteur éligible
Archivage pièce justificatives
Appui à la signature des contrats avec les promoteurs retenus
Accueil promoteurs aux guichets
Participer aux séances d'information si besoin
PV des Comités d'investissement

11 Responsable/s micro-investissements

Termes de Référence (TdR) pour la sélection et un ou deux responsables des micro-investissements de l'UTSS dans les gouvernorats du El Kef et Siliana

Les Termes de Références suivants sont présentés pour définir les taches des responsables de l'UTSS qui s'occupent de l'appui au profilage et accompagnement des micro-investissements agricoles au Kef et à Siliana ciblant principalement les jeunes et les femmes, selon une procédure de guichet ouvert comme proposé par l'agence d'exécution.

Les taches à assurer par le Responsable des micro-investissements :

Afin d'assurer l'accompagnement au profilage et l'accompagnement des entrepreneurs éligibles au micro-investissements du projet, les personnes de référence de l'UTSS seront mises à la disposition du projet TRACE_PADEO pour accueillir les porteurs de projets, accompagner la gestion des procédures de montage des dossiers d'investissement et assurer, selon la méthodologie proposée l'accompagnement en collaboration avec les coaches et sous la coordination du Chef de Projet. En particulier, les responsables devront :

- Assurer la présence nécessaire au niveau des bureaux de Kef et Siliana pour accueillir les promoteurs d'investissements potentiels et répondre aux demandes des promoteurs micro-investissements et des parties prenantes locales ;

- Participer aux procédures d'analyse d'éligibilité selon la méthodologie proposée ;
- Fournir les informations demandées par les potentiels promoteurs de sous-projets et partenaires (principes, procédures PPM, procédures sauvegarde, typologie investissements, schéma investissements, droit aux images, suivi sur terrain, audit etc.) pour la cible des micro-investissements ;
- Garantir la qualité et l'accessibilité de l'information, notamment sur les aspects procéduraux du projet et ses principes et s'assurant que les promoteurs comprennent bien les procédures ;
- Alimenter la base des données du projet et les procédures de profilage (Produit 1) en garantissant la qualité et l'exactitude des informations collectées et classées dans la base des données adoptée par le projet ;
- Appuyer l'organisation et la gestion des événements de sensibilisation, les journées d'information et de formation dans les différentes délégations des gouvernorats concernés ;
- Assurer le suivi rigoureux des demandes et des sous-projets en cours pour garantir leur bon déroulement et signaler au chef de projet toute anomalie et retard détecté ;
- Préparer la liste des sous – projets selon le calendrier définis par le chef de projet pour présentation au Groupe consultatif, avec l'appui du responsable Appui à la coordination ;
- Contribuer à l'élaboration de la documentation à support de la finalisation des dossiers d'investissements selon le cahier de charge du guichet (fiches d'éligibilité /non éligibilités, procès-verbaux, etc) ;
- Collaborer avec les institutions locales et les partenaires du projet pour assurer un suivi efficace et coordonné des initiatives ;
- Assurer le monitoring des procédures de plainte et alimenter le fichier de suivi des plaintes selon les procédures adoptées.
- Collaborer avec les experts mobilisés pour la réalisation du projet selon le besoin,

Profil recherché

Formation :	• Diplôme universitaire (profil agronomique, économique ou environnementale) ; • Compétences en gestion de projets et du secrétariat.
Expérience :	• Au moins 3 années d'expérience dans le secteur du développement, gestion de projets, accompagnement d'entreprises ou postes similaires. • Bonne connaissance du secteur agricole et des enjeux du développement en Tunisie ;
Compétences requises :	• Expérience dans l'accompagnement de l'entrepreneuriat, des jeunes, des femmes ; • Connaissance du contexte locale et capacité de se relier avec les institutions publiques locales ; • Excellente maîtrise du paquet Office (Word, Excel) et des systèmes d'archivage et gestion de données ; • Aptitude à la communication et à la vulgarisation des informations techniques et administratives ; • Expérience en organisation d'événements et en sensibilisation Maîtrise de l'arabe et du français (écrit et oral) ;
Autres éléments et qualités personnelles :	• Résidence: Kef ou Siliana • Age <35 ans • Autonomie, proactivité et sens de l'initiative ;

- Capacité d'analyse et de résolution de problèmes ;
- Excellentes compétences de communication et relationnelles, et, en particulier, faire preuve d'empathie en considérant le cadre de référence de l'action ;
- Organisation et rigueur dans la gestion des données et des activités du guichet.

Livrables
Fiches de profilage des micro-investissements (60)
Organiser les groupes consultatifs pour les micro-investissements et rédaction PV
Organiser et participer aux séances d'information pour le ciblage des micro-investissements

Modalités de sélection de/des candidat/s

La sélection des collaborateurs sera faite par l'UTSS au sein de ses équipes nationales et locales.

Lieu de travail : El Kef et/ou Siliana, avec des déplacements possibles dans les délégations concernées.

Dépôt des candidatures

Les candidatures complètes doivent être envoyées à

12 Coachs accompagnateurs

Les tâches à assurer par le coach accompagnateur

La sélection des coachs accompagnateurs sera effectuée selon des critères rigoureux garantissant leur proximité avec le terrain, leurs compétences techniques et leur capacité à accompagner efficacement les entrepreneurs. Leur rôle consistera à :

- Assurer l'accompagnement personnalisé des promoteurs de sous-projets qui leur seront confiés par la coordination, suite au profilage des porteurs de projets, dans la préparation de leurs plans d'affaires et dans la structuration de leurs dossiers d'investissement ;
- Garantir une communication claire et rigoureuse avec les entrepreneurs sur les exigences du projet et les procédures d'accès aux financements ;
- Contribuer à collecter et assurer l'intégration des documents requis et ainsi que de pièces justificatives nécessaires à l'instruction des dossiers, en pleine collaboration avec le promoteur, qui doit jouer un rôle proactif dans la préparation de son dossier d'investissement ;
- Finaliser les dossiers d'investissements en incluant les projections financières, y compris les flux de trésorerie de l'investissement, conformément aux outils et procédures d'évaluation TRACE en vigueur ;
- Informer les promoteurs sur les procédures de sauvegarde environnementales et sociales, ainsi que sur les procédures de passation de marchés ;

- Faciliter la transmission des informations entre les bénéficiaires et les membres de l'équipe projet (expert environnemental et social, expert en passation de marchés, responsable coordination, etc.) ;
- Assurer la mise en relation du promoteur avec le Point focal environnemental et social pour l'information et l'accompagnement nécessaires ;
- Assurer le suivi régulier sur le terrain du promoteur tout au long du processus, dès la faisabilité du dossier d'investissement, jusqu'au déblocage et à la réalisation de l'investissement ;
- Utiliser et alimenter les outils numériques du projet (bases de données, outils de suivi, plateformes en ligne, etc.) selon les procédures adoptées ;
- Participer aux formations internes et aux journées de travail organisées dans le cadre du projet ;
- Assurer le respect des procédures d'audit et d'évaluation en fournissant aux promoteurs des investissements les informations et documents requis ;
- Contribuer à la phase de suivi et d'évaluation, ainsi qu'au processus de capitalisation.

Le coach travaillera sous la coordination du Chef de projet et en étroite collaboration avec le Point focal environnemental et social, l'expert en Passation de marchés (PPM) ainsi que et le chargé des relations avec les institution financiers et fournisseurs, dans la constitution des dossiers d'investissement.

Pour ces activités, une grande importance sera accordée à la qualité des livrables tout au long des différentes étapes, ainsi qu'au respect du plan de travail dans l'accompagnement des promoteurs des sous projets d'investissements. Les coachs devront assurer leur disponibilité et présence lors des formations organisées par le projet, ainsi que lors des réunions collectives. Pour exercer leurs activités, les coachs pourront se rendre dans les deux bureaux disponibles dans les gouvernorats concernés.

Profil recherché

Formation :	Diplôme d'ingénieur agronome, environnement, ou tout autre domaine pertinent à l'accompagnement de l'entrepreneuriat agricole.
Expérience :	Des compétences dans la réalisation de dossiers d'investissement - partie agronomique et partie économique-financière sont requises. Au moins 3 ans d'expérience.
Compétences requises :	• Bonne connaissance du secteur agricole et des enjeux du développement en Tunisie avec une connaissance approfondie du Nord-Ouest (compétences techniques et sectorielles) ; • Expérience dans l'accompagnement de l'entrepreneuriat, des jeunes, des femmes ; • Bonne maîtrise des pratiques agricoles durables et des concepts de la transition écologique ; • Compétences en gestion et entrepreneuriat pour accompagner les entrepreneurs sur la planification technique et financière ; • Connaissance du contexte locale et capacité à entretenir des relations de qualité avec les institutions publiques locales ; • Connaissance des dispositifs de financements destinés au secteurs agricole et agro-alimentaire (crédits, contributions, autres sources) ;

	• Excellente maîtrise du paquet Office (Word, Excel) et des systèmes d'archivage et gestion de données (OneDrive) ; • Capacité d'écoute et de communication pour la vulgarisation des informations techniques et administratives ; • Capacité de sensibilisation des agriculteurs aux bonnes pratiques ; • Expérience en organisation d'événements et en sensibilisation ; • Maîtrise de l'arabe et du français ; • Compétences en accompagnement et encadrement des entrepreneurs ; • Capacité à travailler en équipe et en coordination avec divers acteurs.
Autres éléments et qualités personnelles :	• Aptitude à l'animation territoriale – capacité de fédérer les différents acteurs locaux pour l'appui aux investissements privés ; • Bonne compréhension des circuits de distribution et des marchés locaux, nationaux et internationaux ; • Discipline et rigueur, capacité de respecter les délais impartis.

Les personnes morales³ devront fournir les documents suivants :

- Une patente ;
- Une attestation de situation fiscale de l'année (la plus récente) ;
- Déclaration CNSS (la plus récente).

Les personnes physiques (conseillers agricoles, coaches, ...) doivent fournir une copie de la Carte d'identité nationale et une attestation de conseiller agricole (délivrée par le MARHP/CRDA) ou d'accompagnateur (délivrée par l'APIA) ou autre preuve de compétence.

Après une première analyse des candidatures et une première sélection, les candidats retenus seront invités à un entretien. Au cours de cet entretien, il pourra leur être demandé de passer un test écrit (Word et Excel).

⚠ Attention : Les candidatures de personnes employées dans la fonction publique ne seront pas prises en compte !

2. Modalités de sélection des candidats

La sélection de candidat/s se fera conformément à la procédure de passation de marchés sur STEP.

Type de contrat : prestation individuelle avec patente o via un bureau de consultation. Période d'essai de trois mois et renouvellement après évaluation (durée au max 31 / 12 / 2026). Le paiement se base sur les résultats/performance. Le coach est conditionné à l'atteinte d'objectifs.

Lieu de travail : El Kef et/ou Siliana, avec des déplacements dans les délégations concernées. Autonomie de transport requise. Possibilité d'accompagnement de dossiers d'investissements sur les autres Gouvernorat du Nord-Ouest, ainsi qu'à Kairouan et Gabès.

³ Les personnes morales sont admises à candidater, à condition qu'elles désignent une personne physique de référence chargée de manière exclusive de l'exécution de la mission. Cette personne devra répondre à tous les critères d'éligibilité et sera évaluée à titre individuel. La sous-traitance des tâches à des tiers non identifiés et non validés par le projet n'est pas autorisée.

Rémunération : calculée en fonction du nombre de dossiers d'investissement accompagnés, estimée sur la base du volume de jours de travail requis et de l'expérience du coach accompagnateur.

DOSSIER DE CANDIDATURE - ANNEXES À FOURNIR

La candidature devra être transmise sous deux fichiers PDF distincts :

- **Fichier 1 : Curriculum Vitae actualisé, incluant les références professionnelles (nom, fonction, téléphone, email), selon le format proposé en annexe ;**
- **Fichier 2 : L'ensemble des autres documents listés ci-dessous, réunis dans un seul fichier PDF unique, paginé, avec un index des contenus en première page.**

Cette présentation est obligatoire.

Tout dossier transmis sous une autre forme (documents séparés, formats multiples, pièces manquantes ou non organisées) sera automatiquement jugé non conforme et exclu de la procédure de sélection.

N°	Document à fournir
1	Copie de la Carte d'Identité Nationale
2	Copie du diplôme (ingénieur agronome, développement rural, ou équivalent)
3	Attestation de conseiller agricole ou certificat de formation équivalente (si disponible)
4	Attestation de situation fiscale de l'année en cours
5	Copie de la patente (ou déclaration sur l'honneur de l'ouvrir si sélectionné/e)
6	Lettre de motivation
7	Copies de certificats de travail ou attestations d'expérience dans des missions similaires (coaching, accompagnement de projets agricoles, etc.)
8	Déclarations sur l'honneur signées, concernant : la maîtrise du français et de l'arabe, la maîtrise des outils informatiques et numériques, la disponibilité pour déplacements et activités projet, l'engagement à ne pas sous-traiter la mission.

Livrables
P0 complet pour chaque dossier d'investissement accompagné
Business Plan de chaque dossier d'investissement accompagné

Modalités de dépôt des candidatures

Les candidatures complètes doivent être envoyées à

- info@microfiananza.com, au plus tard le ... 2025 h.12.00

Toute candidature incomplète ou reçue après cette date et heure ne sera pas prise en compte.

Annexes :

CV à remplir selon le format proposé.

13 Responsable Audit interne

Termes de Référence (TdR) l'Audit Interne

Les Termes de Références suivants sont présentés pour la fonction d'Audit interne du projet TRACE_PADEO qui sera mis en œuvre dans le Nord-Ouest de la Tunisie et à Kairouan et Gabés.

Les tâches à assurer par l'Audit interne

La tâche du plan d'audit interne est de contrôler et d'évaluer l'adéquation des processus mis en œuvre par rapport aux procédures établies par les manuels/lignes directrices de Microfinanza.

L'objectif de l'audit est de fournir un avis sur l'efficacité et l'efficience du système de gestion de l'entreprise et de fournir des informations utiles pour pouvoir mettre en œuvre des actions visant à améliorer ce même système. Les procédures internes à Microfinanza pour l'audit interne seront appliquées aussi pour un contrôle interne des procédures du Projet TRACE_PADEO

Le processus d'évaluation et de vérification comprend les phases suivantes

- a. Programmation
- b. Mise à disposition d'une documentation préalable afin de pouvoir analyser la faisabilité de l'audit ;
- c. Planification ;
- d. Réalisation ;
- e. Rédaction du rapport d'audit ; et
- f. Les activités consécutives à la conclusion de l'audit (suivi).

a) Programmation

Le programme d'audit est normalement réalisé sur une base annuelle. La personne responsable du programme d'audit est le Dr Fantinato Filippo, inscrit à l'Ordre des experts-comptables et des comptables agréés sous le numéro A/1645 ainsi qu'au Registre des commissaires aux comptes sous le numéro 163664 par le décret ministériel du 14.07.2011 publié au Journal officiel n° 57 du 19.07.2011.

Le programme d'audit dans le cadre du plan de contrôle intégré comprend :

- La définition des objectifs du programme d'audit
- La définition des rôles et des responsabilités en matière d'audit
- La portée et les critères de l'audit ;

b) Mise à disposition d'une documentation préalable afin de pouvoir analyser la faisabilité de l'audit

La documentation préalable est fournie par Microfinanza Srl et vise à communiquer l'intention de réaliser l'audit et à vérifier sa faisabilité pour la planification et la réalisation de l'audit.

c) Planification

L'auditeur établit le plan d'audit (ci-joint) qui doit être envoyé au moins 30 jours avant la date de début de l'audit par courriel électronique à Microfinanza Srl. L'objectif de l'envoi du plan d'audit est de faire connaître à l'entreprise

- L'intention de réaliser l'audit ;
- L'objectif de l'audit ;
- Les critères ;
- La portée et l'étendue de l'audit et permettre à Microfinanza Srl de préparer ce qui est nécessaire à la réalisation de l'audit.

L'objectif de l'audit définit le but dans lequel l'audit est réalisé, par exemple évaluer l'adéquation du système de gestion de l'entreprise par rapport aux critères fixés. Les critères d'audit sont les normes et procédures de référence pour la réalisation de l'audit. La portée et l'étendue définissent le lieu physique, l'activité, les processus ainsi que le temps nécessaire à la réalisation de l'audit (par exemple, le nombre d'heures estimé pour la réalisation de l'audit).

d) Réalisation

L'audit de routine commence par une réunion d'ouverture au cours de laquelle l'auditeur

- Expose les objectifs de l'audit
- Précise la portée et l'étendue de l'audit
- Fournit des informations sur la manière dont l'audit doit être mené (activités à réaliser, activités ou processus dont l'exécution est demandée, calendrier envisagé et documentation utilisée) ;
- Garantit le respect de la confidentialité des preuves, des résultats et des conclusions de l'audit.

L'étape suivante est la collecte d'éléments probants, qui consistent en toutes sortes d'informations vérifiables en rapport avec l'objet et les critères de l'audit et qui peuvent être recueillies par le biais d'une série d'outils :

- i. l'observation directe des activités et du personnel
- ii. des entretiens avec les opérateurs pour vérifier la connaissance des procédures ;
- iii. l'examen de documents et de registres.

Une fois les éléments probants recueillis, ils doivent être évalués à la lumière des critères d'audit afin de formuler les constatations :

- Conforme (C)
- Conforme avec proposition d'amélioration (CPM)
- Non conforme (NC)

Les résultats et les conclusions de l'audit doivent être cohérents avec les preuves analysées et sont discutés avec les représentants de l'entreprise.

e) Rédaction du rapport d'audit et f). Follow up

L'auditeur rédige le rapport final, qui est envoyé dans les 30 jours suivant la fin de l'audit. Si les conclusions de l'audit révèlent des non-conformités et/ou des propositions d'amélioration, l'entreprise communique le calendrier et les actions identifiées pour la résolution. L'auditeur vérifie ce qui a été communiqué (suivi).

Livrables
Rapport d'audit interne

Annexe : Modèle de grille d'évaluation programme TRACE_PADEO

Section A : Activités à vérifier	Résultat
1. Un système de gestion financière clair et adapté au projet a été mis en place, qui prend en compte les spécificités de chaque composante et qui est appliqué de manière cohérente et homogène :	
- Mise à jour hebdomadaire/mensuelle des rapports dans le système de gestion documentaire et comptable sur la base des dépenses encourues	
- Cohérence des dépenses encourues et rapprochement avec le relevé de compte spécifique	
- Archivage correct, sur papier et sous forme numérique, des pièces justificatives des dépenses	
2. Le processus d'autorisation des dépenses garantit le respect des conditions de l'accord de financement.	
- Flux de travail utilisé correctement et conformément à un flux établi	
3. Le processus de contrôle, y compris la séparation des tâches et les règles de rapprochement et de contrôle ex post des dépenses	
- Traitement des DRF mensuels pour le suivi et la réconciliation du compte courant dédié	
- Flux de travail utilisé pour certifier la séparation des tâches par zone de travail	
4. Procédures de protection des fonds reçus, acquis dans le cadre du projet, et de suivi des dépenses effectuées avec ces fonds :	
- Vérification et cohérence des contrats de sous-projet : documentation prouvant les conditions de financement	
5. Le système de prévision et de budgétisation, ainsi que le suivi des résultats, la mesure des performances et l'analyse des écarts ;	
- La préparation des rapports semestriels et annuels conformément aux modèles présentés lors des sessions de formation de la Banque mondiale et en cohérence avec le budget présenté	

14 Auditeur Externe

Objectifs de la fonction d'audit

L'audit du projet TRACE_PADEO pour la composante en objet doit permettre à l'auditeur d'exprimer une opinion externe professionnelle et indépendante sur les points suivants :

- sur la situation financière mi-parcours selon la date indiquée par la BM ;
- sur la situation financière finale du projet au 31/12/2026 ;
- sur les registres comptables, les recettes et les dépenses, les autres actifs et passifs du projet et les engagements (le cas échéant) pour les périodes de référence clôturées ;
- doit s'assurer que
 - les ressources mises à la disposition du projet sont utilisées aux fins pour lesquelles elles ont été accordées ;
 - l'éligibilité des déblocages au profit des bénéficiaires finaux retenus et des dépenses engagées par ses derniers soit conforme aux procédures ;
- et mettre en évidence
 - les éventuelles carences du système de contrôle interne et proposer des recommandations d'amélioration.

L'auditeur externe, sélectionné par Microfinanza, pourra identifier un expert auditeur en Tunisie, membre de l'OECT⁴, pour lui confier des missions d'audit sur le terrain afin de renforcer la procédure d'audit documentaire avec la collecte et la vérification des informations sur le terrain des investissements financés.

Étendue des services et livrables attendus

Le rapport d'audit exprime une opinion sur les états financiers et sur le système de contrôle interne du projet. L'opinion de l'auditeur est basée sur une évaluation des conclusions formulées à partir des informations collectées et doit être clairement exprimée dans un rapport écrit précisant la justification de ses conclusions, les recommandations éventuelles à suivre pour améliorer les états financiers analysés et les procédures internes adoptées.

Les rapports d'audit doivent être composés de deux parties :

- **Audit des comptes**

L'audit est réalisé conformément aux normes ISA, limitées à la partie des normes qui est pertinente pour la présente mission et qui requiert que l'auditeur planifie et réalise l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à examiner, par sondage, les éléments probants justifiant les montants et informations contenus dans les états financiers.

⁴ Organisation des Experts-Comptables de Tunisie

L'auditeur doit vérifier les points suivants :

- **Lois et Règlements** : en élaborant l'approche d'audit et en exécutant les procédures d'audit, l'auditeur devra évaluer la conformité de l'Unité de Coordination du Projet avec les lois et les règlements qui pourraient affecter significativement les états financiers comme requis par la norme ISA 250 (Prise en compte du risque d'anomalies dans les comptes résultant du non-respect des textes légaux et réglementaires) ;
- **Gouvernance** : l'auditeur doit communiquer avec les responsables du Projet en charge de la Gouvernance des points d'audit significatifs en conformité avec la norme ISA 260 (Communication sur la mission avec les personnes en charge de la Gouvernance) ;
- **Risques** : dans l'objectif de réduire les risques d'audit à un niveau relativement faible, l'auditeur mettra en œuvre les procédures d'audit appropriées en réponse aux risques d'anomalies identifiés à l'issue de son évaluation.
Cela en conformité avec la norme ISA 330 (procédures d'audit mises en œuvre par l'auditeur à l'issue de son évaluation des risques).
- **Fraude** : Lors de la planification et de la réalisation de la mission d'audit, et afin de réduire le risque d'audit à un niveau faible acceptable, l'auditeur doit prendre en compte les risques d'anomalies significatives dans la situation financière du projet dues à la fraude, comme l'exige la norme internationale d'audit n° 240, "Responsabilité de l'auditeur en matière de fraude lors de l'audit d'états financiers".

L'audit comprend également l'évaluation des principes comptables utilisés et des estimations significatives effectuées, ainsi que l'évaluation de la présentation générale des états financiers de la période.

Lors de l'examen des rapports du projet, l'auditeur est tenu d'examiner les opérations du compte courant mis en place pour le projet. Les activités à examiner comprennent les fonds reçus, les paiements effectués et le rapprochement des soldes de fin de période.

En vérifiant la conformité avec les arrangements de financement de projet convenus, l'auditeur doit effectuer des tests pour confirmer que :

- i. Tous les fonds ont été utilisés conformément aux conditions pertinentes des accords de financement, en accordant l'attention nécessaire à l'économie et à l'efficacité, et uniquement aux fins pour lesquelles le financement a été fourni. Les accords de financement comprennent : l'accord de don, le document d'évaluation du projet « *Project paper* », le manuel de procédures / le manuel d'opération « MOP », la lettre de décaissement.
- ii. Des fonds de la contrepartie ont été fournis et utilisés conformément aux accords de financement pertinent, en accordant l'attention voulue à l'économie et à l'efficacité, et uniquement aux fins pour lesquelles ils ont été fournis.
- iii. Les biens, travaux et services financés ont été achetés conformément aux accords de financement pertinents, y compris les dispositions spécifiques des directives de la Banque Mondiale en matière de passation des marchés.

- iv. Tous les documents justificatifs, registres et comptes nécessaires ont été tenus en respect de toutes les activités du projet, y compris les dépenses déclarées, utilisant des relevés de dépenses (RDD) ou des états financiers semestriels non audités (RFINA). L'auditeur doit vérifier que les rapports respectifs émis au cours de la période ont été en accord avec les livres comptables sous-jacents.
- v. La sélection des bénéficiaires finaux de subventions a été faite conformément aux accords de financement pertinents, y compris les dispositions spécifiques des directives de la Banque Mondiale ;
- vi. Les débloqués au profit des bénéficiaires finaux retenus ont été faits conformément aux accords de financement pertinents, y compris les dispositions spécifiques des directives de la Banque Mondiale
- vii. Les dépenses engagées par les bénéficiaires finaux des subventions sont éligibles, et ce conformément aux accords de financement pertinents, y compris les dispositions spécifiques des directives de la Banque Mondiale. Cette vérification se fera sur la base d'un échantillonnage
- viii. Les Comptes Désignés sont gérés eu égard aux dispositions des accords de financement ;
- ix. Les comptes du Projet ont été préparés sur la base de l'application systématique des normes du Système Comptable en vigueur en Tunisie et en Italie et donnent une image fidèle de la situation financière du Projet à la fin de chaque exercice ainsi que des ressources reçues et des dépenses effectuées au cours de l'exercice clos à cette date ;
- x. Tous les dépassements budgétaires sur les catégories de dépenses ou activités/composantes et s'assurer que des autorisations ont été données par les personnes compétentes de la Banque Mondiale ;
- xi. Le respect des obligations du projet en matière de rapportage financier périodique, d'audit interne, d'audit externe, de passation de marché (Plan de passation de marché...), de planification et budgétisation et de la tenue des réunions des organes de gouvernance et de pilotage ;
- xii. Le respect de toutes les dispositions juridiques et fiscales, notamment en matière d'exonération d'impôt et taxes et droits de douanes applicables au projet, le traitement fiscal applicable aux rémunérations versées au personnel contractuel et aux consultants de l'unité de gestion du projet et autres consultants individuels ;
- xiii. Les fonds destinés au projet ont été utilisés exclusivement pour le paiement des dépenses éligibles notamment les transferts à des bénéficiaires éligibles au regard des valeurs, principes et procédures de mise en œuvre de ladite opération.
- xiv. Tous les fonds externes ont été utilisés conformément aux conditions des accords de financement, dans un souci d'économie et d'efficacité, et uniquement aux fins pour

lesquelles le financement a été fourni. Les accords de financement comprennent des accords de donation ;

- xv. Les travaux et services financés ont été acquis conformément aux accords de financement pertinents, y compris les dispositions spécifiques des directives de passation des marchés de la Banque Mondiale, et ont été correctement enregistrés dans les livres de comptes ;
- xvi. Toutes les pièces justificatives, tous les dossiers et tous les comptes nécessaires ont été conservés pour toutes les activités du projet, y compris les dépenses déclarées à l'aide des systèmes de gestion internes de Microfinanza Srl ;
- xvii. Les états financiers ont été préparés par Microfinanza srl conformément aux principes comptables susmentionnés et donnent une image fidèle de la situation financière du projet ainsi que des ressources reçues et des dépenses engagées pour les périodes considérées ;
- xviii. Des pièces justificatives et des registres comptables adéquats relatifs aux activités du projet doivent être conservés. À cet égard, les rapports soumis aux autorités compétentes doivent refléter le contenu des documents comptables ;

Les **dépenses inéligibles doivent être signalées séparément dans le rapport d'audit** et, si elles sont considérées comme importantes, incluses dans l'opinion de l'auditeur.

L'auditeur doit vérifier que les états financiers consistent en un ensemble d'états financiers et de flux de trésorerie qui permettent de comparer les dépenses effectives de la période, en cumulées de l'année et cumulées depuis la mise en vigueur du projet, avec les dépenses prévues (budgétisées) pour les mêmes périodes.

Les notes des états financiers du projet doivent inclure un rapprochement des montants reçus et déboursés par la Banque Mondiale et un résumé des mouvements sur le compte du projet désigné.

Si un état de comptabilité de caisse simplifié est présenté, les informations contenues dans l'état doivent être les suivantes :

- Un résumé des fonds reçus de la Banque Mondiale, d'autres donateurs et des contributions de contrepartie du bénéficiaire, tous présentés séparément ;
- Un résumé des dépenses payées, présenté sous les rubriques des comptes du projet et les principales catégories de dépenses ; et
- Des informations supplémentaires dans les notes explicatives, y compris le détail des déclarations de dépenses à l'appui des demandes de prélèvement effectuées pendant la période, un rapprochement des mouvements du compte désigné et un état des soldes des fonds.

Les dépenses doivent être examinées au regard des critères définis dans les termes de la convention de financement et détaillés dans le document d'évaluation du projet.

- **Évaluation du système de contrôle interne**

L'auditeur, en plus des rapports d'audit, devra préparer une « lettre de gestion » ou Lettre sur le contrôle interne pour chaque période auditée, dans laquelle il : (i) fera le suivi de la mise en œuvre des recommandations des missions précédentes ; (ii) donnera les commentaires et observations sur la comptabilité, la passation de marché, les systèmes et processus opérationnels et contrôles qui étaient examinés au cours de l'audit ; et (iii) donnera une description motivée de toutes les faiblesses et insuffisances du système de contrôle interne pouvant avoir un impact négatif sur la gestion administrative, opérationnelle ou technique et fiduciaire du projet, et les mesures prises pour corriger ou réduire l'impact des faiblesses relevées.

L'auditeur devra par la même occasion proposer des mesures visant à éliminer les faiblesses relevées dans le système de contrôle interne du projet.

États financiers du projet

La responsabilité de la préparation des états financiers périodiques audités, en conformité avec les dispositions réglementaires en vigueur, incombe à Microfinanza Srl – chef de projet- et à son responsable financier. Microfinanza Srl est également responsable :

- du choix et de l'application des principes comptables.
- Microfinanza Srl prépare ses comptes annuels conformément aux normes comptables nationales normalement acceptées en Italia (ITA GAAP) ;
- de la mise en œuvre des procédures administratives et financières définies dans le manuel de procédures internes de Microfinanza Srl.

Les états financiers présentés aux auditeurs devront obligatoirement être signés par Microfinanza srl – chef de projet – et à son responsable financier au sein de l'équipe.

L'auditeur est chargé d'exprimer une opinion sur les états financiers du projet sur la base d'audits réalisés conformément aux International Standards on Auditing (ISA).

L'analyse des états financiers doit porter aussi sur **la revue de l'éligibilité des déblocages aux bénéficiaires finaux**

- Cette revue couvrira le contrôle de l'éligibilité des dépenses retirées par les fonds du don conformément aux dispositions des conditions générales, de l'accord de don, et toutes les instructions supplémentaires que la Banque Mondiale peut spécifier par voie de notification au Bénéficiaire.
- La revue de l'éligibilité, à travers les entités qui mettent en œuvre les projets financés par la Banque, contribue à l'assurance raisonnable de l'utilisation des fonds du projet et de la communication d'une information pertinente dans lequel les fonds financés seront véhiculés.
- L'exhaustivité des dépenses éligibles du projet (y compris les dépenses engagées par les

bénéficiaires finaux des subventions) sont résumées dans les dossiers d'investissements et tableau de suivi des dépenses engagées par les bénéficiaires finaux des subventions.

La revue de l'éligibilité de la composante 2 « Assistance technique et subventions de contrepartie » couvre les deux niveaux suivants :

- **Catégorie 1** : Biens, travaux, services autres que les services de consultation, services de consultation, formation et frais opérationnels dans le cadre du projet : revue de l'éligibilité des dépenses aux fins de support aux bénéficiaires finaux des subventions, y compris les frais de gestion y afférents.
- **Catégorie 2** : Subventions de sous-projet dans le cadre de la composante 2 du projet :
 - i) La revue des procédures de sélection des bénéficiaires finaux des subventions retenus ;
 - ii) La revue de l'éligibilité des déblocages au profit des bénéficiaires finaux retenus
 - iii) La revue de l'éligibilité des dépenses engagées par les bénéficiaires finaux retenus y compris les frais de gestion y afférents, et ce en procédant par échantillonnage.

Cette revue se base sur le suivi périodique permettant à Microfinanza et son équipe de mettre à la disposition de l'auditeur externe l'ensemble des documents et informations nécessaires à la conduite de sa mission.

Par ailleurs, une attention particulière doit être accordée à la liste des actifs immobilisés acquis ou achetés par le projet. Ces derniers doivent être acquis dans le respect des procédures de la BM et que dans le cadre de la clôture, il faut s'assurer qu'un inventaire soit fait selon les normes et qu'un état de transfert officiel soit effectué entre le projet et le gestionnaire du projet ou un bénéficiaire final.

Liste des EF à préparer par Microfinanza

La responsable financière de Microfinanza doit préparer la documentation suivante :

- (i) un état des ressources (fonds reçus de la Banque Mondiale, et éventuellement des fonds de contrepartie, etc.) et des emplois (dépenses engagées au cours de l'exercice considéré) ;
- (ii) un état des transactions des Comptes Désignés ;
- (iii) une situation patrimoniale indiquant les fonds cumulés du Projet, les soldes bancaires, les autres actifs et passifs du projet et les engagements, le cas échéant ;
- (iv) les notes sur les états financiers décrivant les principes comptables utilisés et présentant une analyse détaillée et expliquée des principaux comptes ; et
- (v) la liste des actifs immobilisés acquis ou achetés par les fonds du Projet (le cas échéant).

La couverture de la période de grâce par l'audit

Il est à mentionner que les paiements durant la période de grâce soient couverts par la mission d'audit

externe et ce afin de s'assurer du respect des procédures de la BM.

Il s'agit notamment de :

- Porter une attention particulière aux aspects financiers relatifs aux activités se référant à la clôture du Projet lors du dernier audit ;
- Confirmer l'existence physique de tous les biens d'actif immobilisés acquis dans le cadre du projet ;
- S'assurer que des dispositions ont été prises pour le transfert de ces biens dans le patrimoine des bénéficiaires en conformité avec les règles de gestion applicables aux projets financés par les Partenaires Techniques et Financier externes ;
- S'assurer que les dépenses payées pendant la période de grâce correspondent bien à des travaux, biens et services ou fournitures livrés et réceptionnés par le Projet à la date de clôture du projet ;
- Vérifier que toutes les irrégularités éventuelles (dépenses non éligibles, infractions aux règles de passation de marchés...etc.) ont bien fait l'objet de remboursement par Microfinanza à la date de clôture du Projet ou au plus tard à la date de fin de la période de grâce ;
- Vérifier que toutes les dettes /factures relatives au Projet et éligibles au Financement Banque Mondiale ont été payées ou remboursées ;
- Vérifier que les fonds non utilisés du compte désigné ont été retournés à Banque Mondiale ou des dispositions sont prises pour leur remboursement à Banque Mondiale.

Informations générales

Microfinanza s'engage à fournir à l'auditeur tout la documentation et l'état des mouvements financiers au moins 30 jours avant la date limite d'envoi du rapport financier audité à la Banque Mondiale (28/02).

L'auditeur doit avoir accès à tous les documents juridiques, à la correspondance et à toute autre information concernant le projet qui est jugée nécessaire. L'auditeur doit obtenir la confirmation des montants décaissés et non décaissés auprès de Microfinanza en tant que chef de file, avec son chef de projet et le responsable financier du projet doivent aider l'auditeur à collecter ces informations.

Il est recommandé à l'auditeur de prendre connaissance des documents suivants :

- a) Manuel de procédures (MOP) ;
- b) Manuel interne de procédures administratives et comptables ;
- c) Accords de financement ;
- d) Les Aides mémoires et rapports des missions d'appui de la Banque Mondiale ;
- e) La Lettre de décaissement et d'information financière (LDIF) du projet ;
- f) Les rapports d'audit interne ;
- g) Les états financiers de la période à auditer ;

La date limite d'envoi des rapports audités à la Banque Mondiale est le 28 février 2025.

Expérience et qualifications de l'auditeur

L'auditeur doit avoir une expérience dans l'audit et le contrôle financier de projets internationaux, être expert-comptable et commissaire aux comptes, et avoir au moins dix ans d'expérience dans le contrôle financier.

Exigences Générales relatives à l'exécution de la mission d'audit

L'auditeur a le droit d'accéder sans restriction à toutes les informations et explications jugées nécessaires pour faciliter l'audit, y compris les documents juridiques, les rapports de préparation et de suivi du projet, les rapports d'audit et d'enquête, la correspondance et les informations sur le financement. L'auditeur peut également demander une confirmation écrite des montants déboursés et en suspens dans les registres comptables.

L'auditeur est invité à rencontrer les responsables du projet et à discuter des questions d'audit.

Il est hautement souhaitable que l'auditeur examine les rapports financiers et les exigences d'audit du projet.

L'auditeur doit également connaître les Directives et le Manuel de décaissement de la Banque (2006) et les Rapports de suivi financier des projets financés par la Banque Mondiale : Directives à l'intention des emprunteurs/bénéficiaires, 30 novembre 2001 ; ainsi que les Directives de passation des marchés de la Banque Mondiale (Nouveau cadre de passation des marchés), telles que complétées et amendées.

Livrables
Rapport d'audit externe complet avec les annexes indiquées dans les TdR

15 Modèle de demande cotations fournisseur

Si besoin ce modèle peut être utilisé par le promoteur et son coach pour la recherche de devis.

DEMANDE DE COTATIONS FOURNISSEURS

Lieu, - Date

Objet : DEMANDE DE COTATIONS

Nom Fournisseur

Adresse

[à adresser à au moins 3 fournisseurs spécialisés dans le domaine des fournitures à acquérir ou d'entrepreneurs/tâcherons ayant de l'expérience dans les types des travaux requis]

PROJET INVESTISSEMENT
OBJET DE LA DEMANDE DE COTATIONS
<i>Indiquez la nature des fournitures, travaux ou services à acquérir></i>

Madame, Monsieur,

Il est prévu dans le cadre de l'exécution de mon projet d'investissement cité en référence de procéder à l'acquisition de fournitures, travaux, services désignés ci-après :

☐ fournitures

☐ travaux

☐ services

[Brève description des biens à acquérir, par exemple mobilier de bureau ou équipements informatique, ou travaux. S'il y a plusieurs lots, indiquez la liste par lot et préciser si ces lots seront attribués séparément].

A cet effet, vous trouverez, ci-joint, le bordereau descriptif quantitatif de ces [équipements/travaux/services] que nous vous demandons de bien vouloir chiffrer et nous le retourner au plus tard 7 jours à mon mail :

Votre offre devra être chiffrée en toutes taxes comprises (TTC) et accompagnée du modèle de lettre de marché signé qui constituera le marché au cas où votre offre serait retenue.

Ces équipements/travaux/services sont à [livrer/exécuter] à [indiquer le lieu de livraison] dans un délai de [Indiquer un délai raisonnable en jours, semaines ou de mois selon la nature des fournitures/travaux/services à acquérir/exécuter].

Veuillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos sentiments distingués.

DESCRIPTION TECHNIQUE DES FOURNITURES OU PRESTATIONS DEMANDEES

Demande de cotations N° __/__/__

Date de remise des prix __/__/__

N°	Désignation	Description détaillée de l'article ⁵	Quantité	Livraison	
				Délai	Lieu
1					
2					
3					
4					
5					

Justification (cas de moins de 3 fournisseurs / prestataires consultés) :

⁵ Chaque article doit être décrit avec précision, sans référence à des noms de marques. Indiquer la liste des accessoires et pièces de rechange

16 Groupe consultatif

Termes de Reference du Groupe Consultatif – Avis sur les micro-investissement pré-identifiés

Les présents termes de référence visent à encadrer le processus de sélection des représentants des institutions publiques qui souhaitent participer au Groupe Consultatif chargé d'émettre un avis sur l'éligibilité des micro-investissement dans le cadre de TRACE – PADEO.

La composition du groupe consultatif peut varier en fonction de la nature et du secteur des sous-projets d'investissement présentés, afin de garantir une expertise pertinente et adapté pour chaque cas examiné. Ce caractère flexible permet de mobiliser des compétences techniques spécifiques selon les besoins identifiés pour chaque type d'investissement.

Composition du Groupe Consultatif

Il est composé par un nombre impair (entre 3 et 5) de membres représentants des institutions publiques ; à tour de rôle des nouvelles institutions peuvent être invitées. Il est souhaitable qu'il y soit un noyau d'acteurs pertinents défini depuis le début jusqu'à la fin (pour un minimum de stabilité et de capitalisation). Inviter des institutions (hors noyau) en fonction dessous investissements présentés le cas échéant.

Objectif de la rencontre

La rencontre vise à permettre aux institutions publiques, membres du Groupe Consultatif, d'examiner la liste des promoteurs d'entreprise qui ont déposé leur requête d'assistance technique et financement auprès de TRACE-PADEO et de donner un avis par rapport à un certain nombre de critères d'ordre qualitatif.

Les éléments principaux (promoteur, site, typologie d'entreprise et d'investissement) des sous-projets déjà évalués comme éligibles par l'équipe technique du projet TRACE-PADEO, sont présentés au groupe consultatif pour **avis** sur la base d'un set de critères qualitatifs qui permettent d'apprécier un certain nombre d'éléments, tels que décrits ci-dessous :

- Apprécier la moralité, la réputation et l'intégrité du promoteur, notamment en lien avec l'historique de soutien public reçu (le cas échéant) ;
- Vérifier la cohérence territoriale du projet : ancrage local, alignement avec les priorités de développement du gouvernorat, réponse à des besoins réels du territoire ;
- Examiner le volet environnemental du projet et vérifier que le projet n'est pas néfaste pour le territoire et la zone d'implantation et qui ne fait pas des actions illicites ; qu'il est conforme à la réglementation en vigueur ainsi qu'aux exigences environnementales (*étude d'impact sur l'environnement ; codes des eaux, des forêts, ; code de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme, soumis à l'EIE...*) ;

- Exprimer tout élément contextuel ou de connaissance locale susceptible de compléter ou nuancer l'analyse technique ;
- Exprimer un avis sur la valeur ajoutée de l'investissement et son potentiel de développement local - bénéfices sur la communauté ;
- Émettre un avis ou formuler des réserves motivées sur chaque dossier présenté.

Critères d'analyse des profils, proposés au Groupe Consultatif

Critère	Description
Moralité du promoteur	Absence de litiges graves, comportement éthique, intégrité personnelle et professionnelle.
Historique de soutien public	Le promoteur n'a pas bénéficié d'un soutien public récent incompatible avec le financement TRACE-PADEO.
Pertinence territoriale	Le projet s'inscrit dans une dynamique de développement local, renforce une chaîne de valeur prioritaire, ou répond à un besoin spécifique identifié dans le gouvernement.
Impact attendu sur l'emploi local	Potentiel réaliste de création ou de formalisation d'emplois dans la zone d'implantation.
Ancrage communautaire (<i>le cas échéant</i>)	Implication de groupes cibles (jeunes, femmes, acteurs locaux), acceptabilité sociale du projet.
Durabilité économique et environnementale	Viabilité financière du projet, accès aux marchés, etc. Utilisation rationnelle des ressources naturelles (eau, sol, forêts), préservation des sols, gestion durable des déchets.

Liste des investissements présentés par l'équipe TRACE-PADEO

Abstract de la base des données – portefeuille des investissements

Code Investissement	Nom du promoteur	Catégorie	Montant (DNT)	estimé	Gouvernorat	Commentaires
...	...	Micro-invest.	10 000		Siliana	...
...	...	...				

Avis du Groupe Consultatif

Pour chaque investissement le Groupe pourra formuler :

- Un **avis favorable sans réserve** permettant la poursuite de l'investissement tel que présenté ;
- Un **avis favorable avec recommandations** que l'équipe projet devra prendre en compte dans les étapes ultérieures du processus
- Un **avis défavorable**, avec justification claire et argumentée.

Un formulaire de validation sera signé par les membres présents à l'issue de la rencontre.

- ✓ Si l'avis est favorable, l'équipe procède à l'accompagnement selon les procédures adoptées ;

- ✓ Si l'avis est favorable avec recommandations et sous réserve d'intégrations, l'équipe est chargée de les demander ; une fois les éléments intégrés, elle assume la responsabilité de valider le dossier et de poursuivre le processus (sans un nouveau passage devant le comité).
- ✓ Si l'avis est défavorable, le promoteur est informé par écrit des raisons motivant le rejet de sa proposition d'investissement.

AIDE MEMOIRE DE LA RÉUNION DU GROUPE CONSULTATIF
AVIS SUR LES DOSSIERS D'INVESTISSEMENT

Date :

Lieu : Date :

Participants :

- [Nom, fonction]
- [Nom, fonction]
- [Nom, fonction]

(Ajouter tous les membres présents et feuille présence)

Présentation des dossiers d'investissement

Tableau de la BDD

Conclusions sur les différents dossiers

ID Investissement	Avis favorable sans réserve	Avis favorable avec recommandations	Avis défavorable

Divers

-
-

17 Modèle de rapportage sur l'utilisation des subventions TRACE-PADEO par les sous-projets

#	Nom du PdSP	Description de l'activité soutenue par TRACE	Montant total de la subvention TRACE en TND	Equipement, services octroyés via la subvention TRACE	1ère tranche			2ème tranche		
					Montant de la première tranche en TND	Date de la première tranche (dd/mm/aaaa)	Equipement, services octroyés sur la première tranche	Montant de la deuxième tranche en TND	Date de la deuxième tranche (dd/mm/aaaa)	Equipement, services octroyés sur la deuxième tranche
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										
26										
27										
28										
29										
30										

18 Critères d'éligibilité et liste de dépenses non éligibles

Eligibilité
Eligibilité du promoteur
Avoir la résidence en Tunisie
Avoir un statut de: EAF, PME, GDA, SA, SARL, SMSA, SMSP, SMVDA, SNC, SUARL
Disposer d'une reconnaissance juridique (ancienneté de 12 mois pour les extensions, micro-investissements et capitalisation et démarrer pour les start up innovantes)
NOTE : Chaque cas sera évalué individuellement en fonction de sa typologie. L'élément essentiel est que l'activité économique ou l'entreprise soit déclarée et reconnue par les autorités compétentes. L'activité devra être documentée, par exemple à travers une carte agricole (souvent exigée pour l'accès à certains produits de crédit) ou un contrat de location de terre agricole - ceci concerne en particulier les activités de production agricole ou d'élevage de petite taille. En revanche, la patente devient obligatoire pour toutes les activités liées à la commercialisation ainsi qu'à l'agro-industrie. Les sociétés doivent présenter leur documentation officielle.
Ne pas être dans une situation de surendettement
Avoir la capacité de réaliser un investissement agricole
Ne pas avoir de liens de parenté direct (premier degré) avec un autre promoteur financé par TRACE PADEO
L'activité entrepreneuriale est l'activité principale du promoteur
Eligibilité de sous projets d'investissement
Typologie d'investissement dans les zones géographiques ciblées
<i>Capitalisation : Jendouba, Béja, Kairouan, Gabès</i>
<i>Micro-investissement : Kef, Siliana</i>
<i>Start-up innovante : Kef, Siliana</i>
<i>Extension de l'investissement : Kef, Siliana</i>
NOTE : La catégorie d'investissement Capitalisation est spécifiquement réservée aux entreprises et initiatives ayant déjà bénéficié d'un appui du programme TRACE durant la phase précédente du projet (2021–2024), dans les gouvernorats de Jendouba, Béja, Kairouan et Gabès. Ces projets doivent avoir pour objectif de consolider et d'étendre les acquis techniques, économiques et sociaux obtenus dans la première phase du programme, à travers l'introduction d'un nouvel élément innovant dans le projet.
L'entreprise ne se trouve pas dans une situation de surendettement
Les investissements sont traçables et les paiements se font à partir d'un compte bancaire
Les investissements contribuent à la création d'emplois déclarés pour les jeunes <35 ans et les femmes
Les investissements respectent le cadre environnemental et social

Liste d'exclusion (liste non exhaustive)
Non conformité administrative et financière
Entreprises signalées par opérateurs / institutions publiques comme non finançables
Situation de surendettement / déclaratif Centrale risques/Crédit Bureau
Fraude fiscale
Activité économique non autorisée par les autorités compétentes
Procédure de redressement
Liquidation ou faillite
Organisations de droit public
Manque d'un statut légal
Dossiers non complet et manque de pièces justificatives conformes (dans la phase TRACE 2021-24)
Absence d'apport personnel
Refus d'utilisation compte bancaire et traçabilité des opérations
Investissement techniquement et financièrement non viable
Pour les investissements dans la catégorie Capitalisation (dans la phase TRACE 2021-24) :
Dossiers non complets et manque de pièces justificatives conformes
Non-respect des obligations contractuelles
Non-conformité par rapport à la typologie d'investissement
Élevage intensif
Élevage hors sol
Les activités qui ne respectent pas le bien-être des animaux
Grand cultures sans rotation de variétés
Culture du tabac
Drogues et plantes interdites par la Loi Tunisienne
Braconnage
Fraude des certifications (bio, faire trade, AOP - Appellation d'Origine Protégée)
Armes
Non-conformité par rapport à la dimension environnementale
Déforestation et destruction des écosystèmes
Surexploitation et pollution des nappes
Monoculture
Mauvaise gestion et non traitement des eaux usées
Pratiques de pêche illégale
Exploitation illégale des ressources naturelles
Non-conformité par rapport à la dimension sociale
Non respect des conditions de travail décentes
Insécurité au travail
Discrimination basée sur genre, religion, nationalité
Travail des enfants
Coûts non éligibles
Achat du terrain
Achat d'immeubles et tout type d'investissement à caractère privé (achat de biens pour utilisation personnelle)
Construction de bâtiments résidentiels
Équipement d'occasion sans appréciation de la valeur
Coûts financés par d'autres partenaires (internationaux et nationaux) et bailleurs
Coûts financiers liés aux opérations bancaires et au crédit
Pertes liées au taux de change
Fonds de roulement non lié à l'investissement financé par le projet
Les services qui ne sont pas liées à l'investissement ou à la filière de l'activité
Amendes, dettes, pénalités
Coûts éligibles
Sont éligibles les coûts liés à l'investissement planifié et qui relèvent des macro-catégories suivantes :
Équipements locaux ou importés, cheptel, matériel roulant, matériel végétal
Immobilier comme aménagement terrains agricoles, réaménagement des bâtiments agricoles
Fonds de roulement pour l'investissement financé par le projet
Services immatériels (études, labels, prestataires des services - comptable, architecte, vétérinaire - marketing, etc)
Coûts du personnel, charges sociales et assurances afférentes au personnel lié à l'investissement

19 Modèle de suivi et reporting de promoteurs de sous-projets d'investissements

Fiche technique et rapport de suivi de l'investissement				
Encodage	EK-E-047-C4	Accompagnateur	C4 Jbeli Cherifa	
Nom	Fadhli	Gouvernorat	El_Kef	
Prénom	Marwa	Délégation	Kef Ouest	
Genre	Femme	Zone d'implantation	Agricole	
Gouvernorat	El_Kef	Type d'investissement	Extension	
Délégation	Kef Ouest	Secteur de l'entreprise	Huiles essentielles et produits cosmétiques	
Localisation/coordonnées	SITE 1 36.17886503187227,		Filière	Floriculture, plantes

Dans une perspective d'extension et de consolidation du projet, la promotrice souhaite développer une unité intégrée combinant la production agricole de PAM, leur transformation primaire (distillation et séchage) et leur valorisation en produits finis. Elle prévoit l'installation d'une parcelle pilote qu'elle possède déjà (0,06 ha) à la culture des espèces suivantes : menthe poivrée, lavande, géranium rosat et le rosier pour sécuriser l'approvisionnement en matières premières et renforcer l'activité principale du laboratoire ; mise en place d'une unité de distillation et de séchage artisanale sous panneaux sandwich d'une superficie de 30 m². Acquisition matériels : matériels d'irrigation, outils de jardinage, réservoir d'eau (1000 l), remplisseuse semi-automatique, 2 citernes en inox, matière première (les additifs, tensioactifs, Emballages, création d'un site web, Marketing. Mise en place des panneaux de photovoltaïque (source d'énergie). Le coût du projet est égale 113 172 TND dont 59 875 TND crédit fournisseurs et 20 000 TND apport personnel.

SVP veuillez remplir SEULEMENT les cellules vertes

Visite 1 - T0		11/03/2026	Visite 2 - T1		Visite 3 - T2	
Appréciation technique, économique-financière						
Dans cette section, veuillez noter les informations relatives : - à l'investissement à réaliser (type, état d'avancement, conformité des pièces justificatives), - aux aspects techniques et financiers (qualité de l'équipement, pertinence du choix des fournisseurs, conformité aux règles de passation de marchés, crédits contractés, etc.), - aux services immatériels identifiés (ex. comptabilité, formation, certification). Saisir la situation au moment de la première visite (T0), puis documenter les changements observés après la première tranche (T1) et après la deuxième tranche (T2). Bien appuyer vos constats avec des éléments factuels (photos, contrats, factures, devis, etc.). Ecrire également les recommandations.						
Catégorie de remarque	T0		T1		T2	
Investissement	À l'instant T0, le projet de Marwa Fadhli repose sur un laboratoire de fabrication de produits cosmétiques naturels, déjà existant et pleinement opérationnel, situé au centre-ville du Kef. Le projet bénéficie également d'un terrain agricole d'une superficie de 0,06 hectare, localisé à El Kardemil. Ce terrain, actuellement vierge et clôturé par un fil de fer galvanisé, constitue l'infrastructure de base permettant le développement et l'exploitation optimale du projet. Le projet prévoit la mise en place d'une unité de valorisation de plantes aromatiques et médicinales (PAM) en panneaux sandwich. Notamment, elle va faire l'achat des équipements ainsi que de la matière première pour le laboratoire, l'installation des panneaux photovoltaïques et la création d'un site web. Sur le terrain, elle prévoit faire la plantation de PAM et installer un réseau d'irrigation goutte à goutte.		Investissement	Vu que les conditions climatiques sont très chaudes et qu'il est un peu tard pour tout type de plantation, la promotrice a cherché à gagner du temps en organisant ses activités de manière progressive. Dans une période très courte de quatre jours, elle a commencé par l'achat d'une citerne pour le stockage de l'eau. Ensuite, la société Ghorfrane de jardinage a réalisé les travaux de préparation du terrain ainsi que la mise en place du système d'irrigation. Enfin, elle a procédé à la plantation des plantes aromatiques et médicinales.	Investissement	
Le coach a recommandé de faire l'installation des panneaux photovoltaïques pour le refroidissement de l'eau utilisé pour la distillation.						
PPM	Acquisition de trois devis pour chaque composante du projet, en collaboration avec le coach.		PPM		PPM	
Identification de besoins de services immatériels	Les besoins en services immatériels identifiés pour ce projet comprennent la création d'un site web ainsi que l'élaboration et la mise en place d'un plan de marketing. En plus, la promotrice prévoit faire l'affiliation à la CNSS pour les nouveaux employés.		Identification de besoins de services immatériels		Identification de besoins de services immatériels	
Autre (décrire)			Autre (décrire)		Autre (décrire)	

Appréciation emploi					
Vérifier la situation réelle de l'emploi dans l'entreprise : - nombre d'emplois existants (formalisés ou non) - analyser l'onglet EMPLOI pour avoir la traçabilité des changements, - engagements pris par le promoteur dans le plan d'investissement, - évolution après l'appui TRACE-PADECO (emplois créés, régularisation de contrats, implication de jeunes et femmes). Noter la situation initiale (T0) et suivre les évolutions après investissement (T1 et T2). Joindre si possible les preuves (contrats, fiches de paiement, déclarations CNSS).					
Catégorie de remarque	T0	T1	T2	T0	T1
Création emploi	Dans le cadre du développement de l'activité, des opportunités d'emploi pourront être créées dans différents domaines tels que la production, la commercialisation et la gestion. Notamment, elle va embaucher 5 emplois permanents et 10 saisonniers.	Création emploi			
Formalisation emploi	La promotrice et les 3 employés déjà existant sont formalisés. Elle va également formaliser les 5 nouveaux employés, dont 3 avec un contrat CIVP.	Formalisation emploi		Formalisation emploi	
Emploi qualifié	Tous les 3 employés déjà existant sont qualifiés, y compris la promotrice. Les nouveaux employés comprennent 3 employés qualifiés et 2 non qualifiés.	Emploi qualifié		Emploi qualifié	
		0		0	
Appréciation environnementale					
Vérifier la situation environnementale du projet selon la filière et les normes applicables (faire une liste des éléments à évaluer avec le point focal ES) : - autorisations nécessaires (ex. forage, gestion de l'eau), - pratiques de gestion des déchets solides (plastiques, déchets agricoles, compostage), - rejets liquides / eaux usées - sols et risque de contamination - bruits et vibrations - odeurs (pollution olfactive) - stockage des produits chimiques - respect des normes d'hygiène et sanitaires, - gestion des eaux usées (ONAS, fosse septique, milieu naturel, etc) - conformité aux engagements réglementaires nationaux et de la Banque mondiale. Décrire l'état initial (T0), puis suivre les améliorations ou corrections apportées (T1 et T2). Mentionner les documents disponibles (autorisation, PGES, certificats) et les actions de sensibilisation effectuées.					
Observation sur site	T0	T1	T2	T0	T1
Gestion de l'eau	La promotrice ne dispose pas d'un point d'eau au niveau de la parcelle concernée par l'exploitation. Les besoins en irrigation des plantes aromatiques et médicinales seront assurés par l'approvisionnement en eau à l'aide d'une citerne. Au niveau du laboratoire, la promotrice utilise de l'eau distillée.	Gestion de l'eau		Gestion de l'eau	
Recommandations: vérifier la qualité de l'eau transportée, prévoir un réservoir de stockage sur site et un système d'irrigation économe en eau comme le goutte à goutte.					
Gestion des déchets	Les déchets produits par l'activité comprennent les déchets organiques (les résidus des plantes après distillation), les déchets d'emballage (sacs, support de semis), déchets plastiques tuyaux usés, ficelles, tuteurs), des déchets liquides générés par l'activité au niveau du laboratoire (huiles périmées, additifs, etc.). La promotrice fait le tri des déchets en plastique et en carton.	Gestion des déchets		Gestion des déchets	
Recommandations: valoriser sur place les déchets organiques par le compostage pour produire du compost et pour les autres types de déchets collecter et faire la remise à des filières de recyclage autorisées. Pour les déchets liquides stocker dans des conteneurs étanches et faire la remise à des collecteurs agréés.					
Gestion des eaux usées	Les eaux usées proviennent de nettoyage des équipements, rinçage des surfaces et les eaux sanitaires. Le projet est implanté dans une zone raccordée au réseau de rejet public (ONAS).	Gestion des eaux usées		Gestion des eaux usées	
Problème d'hygiène / Agrément sanitaire	La promotrice et son équipe respectent les normes d'hygiène nécessaires: port de blouse, gants, charlotte et masque, la propreté du laboratoire (plan de travail et sols), lavage des mains avant et après toute manipulation, etc	Problème d'hygiène / Agrément sanitaire		Problème d'hygiène / Agrément sanitaire	
Formation et Sensibilisation régulière de l'équipe aux bonnes pratiques d'hygiène.					
Bruits, odeurs et vibrations	Gestion des odeurs par l'utilisation des produits naturels et non toxiques, et une bonne ventilation du local. La planification des horaires de livraison adéquate pour limiter le trafic inutile. Pas de gêne olfactive pour le personnel, des irritations, allergiques. Le personnel port des équipements de protection (EPI) lors de la manipulation des produits. Réduction des bruits par l'utilisation des machines silencieuses.	Bruits, odeurs et vibrations		Bruits, odeurs et vibrations	

Non conformités

1	Risque d'érosion est moyen. Des banquettes ont été confectionnées, mais elles ne sont pas exécutées dans les règles de l'art. Il est recommandé de solliciter l'appui de la direction CES pour bénéficier d'un encadrement approprié pour la bonne exécution des travaux.
2	Risque lié à l'utilisation des produits chimiques: la promotrice ne dispose pas d'un local dédié au stockage des produits chimiques. Le document recommandé pour la gestion des pesticides n'est pas appliqué.
3	

Fiche d'impact post-investissement

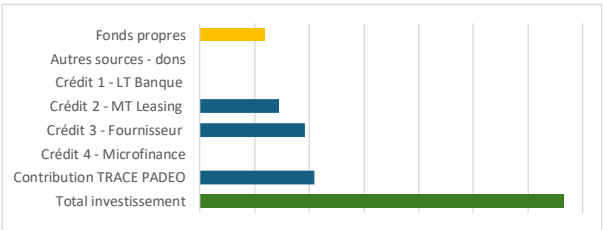
Dates clés	
Avis favorable du Group Consultatif	09/12/2025
Approbation du Comité d'investissement	24/12/2025
Date décaissement première tranche	29/12/2025
Date décaissement deuxième tranche	00/01/1900

Description de l'investissement du point de vue technique

L'investissement consiste en la plantation de 4 hectares d'olivier de variété Koroneiki, reconnue pour sa productivité et son adaptation aux conditions locales. La parcelle est équipée d'un système d'irrigation localisée en goutte-à-goutte, permettant une gestion efficiente de l'eau et une optimisation des apports hydriques. Ce dispositif technique favorise une croissance homogène des plants et une amélioration des rendements. L'investissement intègre également l'utilisation de plants certifiés et des pratiques culturales adaptées. Il contribue ainsi à la durabilité et à la performance globale de l'exploitation.

Schéma de l'investissement

Fonds propres	6.000 TND	18%
Autres sources - dons	0 TND	0%
Crédit 1 - LT Banque	0 TND	0%
Crédit 2 - MT Leasing	7.200 TND	22%
Crédit 3 - Fournisseur	9.614 TND	29%
Crédit 4 - Microfinance	0 TND	0%
Contribution TRACE PADEO	10.476 TND	31%
Total investissement	33.290 TND	100%



Indicateurs de résultat et d'impact	Avant investissement	Après investissement	>1 an/cloture projet	Remarques
Indicateurs dimension économique et financière	T0	T1	T2/T3	
Fonds privés mobilisés	2,18			
Chiffre d'affaires annuelle	15.000 TND	51.448 TND	84.000 TND	
Augmentation en %		242,98%	63,27%	
Indicateurs dimension sociale	T0	T1	T2/T3	
Combien d'employés ai-je actuellement, toutes catégories confondues ?	9,5	12	0	
Nombre de femmes (> et < 35) ayant obtenu, conservé ou amélioré leur emploi		8	0	
Nombre de jeunes (âgés de 35 ans ou moins) ayant obtenu, conservé ou amélioré leur emploi		17	0	
Indicateurs dimension environnementale	T0	T1	T2/T3	
Adoption mesures de résilience aux CC	Partiellement	Oui		
Superficies en culture biologique en HA (chiffrer)				
Nombre d'hectares de terres agricoles utilisés de manière plus éco-efficiente en HA (chiffrer)	0			
Mise en place de pratiques gestion ressources durables				
<i>Eau</i>	Pratique existante	Amélioré		
<i>Sols</i>	Pratique existante	Amélioré		
<i>Superficie bio</i>				
Consommation de l'eau au niveau de l'entreprise	Pratique existante	Réduit/e		
Consommation d'intrants, de pesticides et d'engrais chimiques	Pratique existante	Stable		
Application prescriptions de la FIDS	Non réalisé	Partiellement réalisée		
Application Plan de gestion E&S (PGES)	Non réalisé	En cours		
Application Cahier de charge	Non concerné	Non concerné		
Application Plan de Gestion de pesticides (PGP)	Non réalisé	En cours		
Plan d'action (PAES)	Non concerné	Non concerné		
Agrément Sanitaire	Non concerné	Non concerné		
Agrément Technique	Non concerné	Non concerné		
Etude d'impact (EIE)	Non concerné	Non concerné		
Autres doc ES	Non concerné	Non concerné		
Indicateurs qualitatifs	T0	T1	T2/T3	
Formations reçues (lister les trois principales)				
Niveau de satisfaction relatif à l'assistance fournie dans le cadre du projet	Satisfait	Très satisfait		
Heures de formation				
Entreprise opérationnelle 12 mois après le financement				

TRACE NL هولندا

www.utss.org.tn
www.microfinanza.com

microfinanza

