



République Tunisienne

Programme d'Appui à l'Accord d'Association et au Plan d'Action Voisinage (P3A-II)

Fiche de Projet de Jumelage

Amélioration de l'accès au financement des PME

Table des matières

1. Informations de base sur le projet de jumelage
2. Objectifs du projet
3. Description du projet
4. Cadre institutionnel
5. Budget
6. Modalités de mise en œuvre
7. Calendrier indicatif de mise en œuvre
8. Durabilité du projet
9. Questions transversales
10. Conditionnalité et échelonnement

Annexes

1. Cadre logique du projet
2. Tableau des Moyens
3. Présentation de la BFPME
4. Présentation de la SOTUGAR
5. Présentation du projet « Groupe Moubadara »

LISTE DES ABREVIATIONS

AA	Accord d' Association
AFD	Agence Française de Développement
BFPME	Banque de Financement des Petites et Moyennes Entreprises
BM	Banque Mondiale
PMI	Programme de Modernisation Industrielle
BD	Base de Données
BCT	Banque Centrale de Tunisie
CRJ	Conseiller Résident de Jumelage
SI	Système d' Information
FMI	Fonds Monétaire International
FSAP	Programme d' évaluation du secteur financier
GRH	Gestion des Ressources Humaines
MCA	Ministère du Commerce et de l' Artisanat
MDCI	Ministère du Développement et de la Coopération Internationale
MF	Ministère des Finances
OAD	Outil d' Aide à la Décision
OCE	Observatoire de la Conjoncture Économique
P3A	Programme d' Appui à la mise en œuvre de l' Accord d' Association
P3A-II	Programme d' Appui à l' Accord d' Association et au Plan d' Action Voisinage
PAV	Plan d' Action Voisinage
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMI	Programme de Modernisation Industrielle
POA	Programme Opérationnel Annuel
RNP	Responsable National du Programme
SOTUGAR	Société Tunisienne de Garantie
TAIEX	Technical Assistance and Information Exchange
UE	Union Européenne
UGP3A	Unité de Gestion du P3A-II

1. Informations de base

1.1. Programme :

Programme d'Appui à l'Accord d'Association et au Plan d'Action Voisinage « P3AII »

1.2. Numéro du Jumelage:

TU11/ENP-AP/FI35

1.3. Intitulé :

Amélioration de l'accès au financement des PME

1.4. Secteur :

Finances

1.5. Pays bénéficiaire :

République Tunisienne

2. Objectifs

2.1. Objectif général du projet :

Contribuer à l'amélioration du climat des affaires et à l'intensification de la création et du développement des entreprises.

2.2. Objectifs spécifiques du projet :

- Améliorer la qualité des services de la BFPME par l'offre de produits répondant aux spécificités des PME et adossés aux mécanismes appropriés de garantie.
- Renforcer la mission d'intérêt général de la SOTUGAR par la consolidation et l'amélioration de ses activités opérationnelles.

2.3. Contribution à la mise en œuvre du Plan National de Développement, de l'Accord d'Association et du Plan d'Action Voisinage :

Les actions de la BFPME, en partenariat avec la SOTUGAR, s'inscrivent dans le cadre de la politique nationale de promotion de l'investissement privé, du développement des secteurs innovants et de soutien au rythme de création d'emplois, objectifs essentiels du volet économique de l'accord d'association.

2.3.1. Le Plan National de Développement

Les orientations du 11^{ème} plan de développement économique et social concernent notamment:

- le renforcement des résultats du 10^{ème} plan, la réalisation d'un taux de croissance économique annuelle de 6,1%, ainsi que le développement de la productivité pour atteindre 47,6% durant les cinq prochaines années;
- le développement de l'investissement pour atteindre un taux de 25% à l'horizon 2011, et le renforcement de la part des investissements privés dans l'enveloppe globale des

investissement arrivant à 63,5% en 2011 contre 56,5% en 2006, et ce à travers l'incitation à l'investissement privé dans les régions et l'attraction des investissements étrangers, ainsi que le développement des partenariats dans les secteurs à haute valeur ajoutée ;

- le renforcement des réformes économiques et sociales durant les cinq prochaines années, avec comme priorités l'emploi, l'investissement, la création des entreprises et l'export ;
- l'assouplissement des procédures administratives et l'amélioration de la gestion au sein de l'Administration tunisienne, afin d'assurer l'amélioration de la compétitivité de l'économie nationale;

L'assistance sollicitée s'inscrit dans cette logique, la BFPME portant une attention particulière à :

- L'accélération des processus de création de PME ;
- La facilitation du développement des PME existantes ;
- La promotion des projets créateurs d'emploi et à haute valeur ajoutée ;
- L'éclosion de projets innovants et à haute valeur ajoutée ;
- L'accompagnement des porteurs de projets, particulièrement parmi les jeunes diplômés.

2.3.2. L'Accord d'Association :

Le présent projet de jumelage contribuerait à la concrétisation des titres V et VII de l'Accord d'Association.

En effet, le titre V vise à renforcer la coopération économique dans l'objectif de « *soutenir l'action de la Tunisie, en vue de son développement économique et social durable* ». Son article 49 prévoit « *d'encourager le développement d'un environnement favorable à l'initiative privée en vue de stimuler et de diversifier les productions destinées aux marchés locaux et internationaux* ».

2.3.3. Le Plan d'Action Voisinage :

Par ailleurs, le plan d'action, convenu dans le cadre de la politique de voisinage, accorde une attention particulière à l'amélioration de l'environnement des affaires et à la promotion de la croissance économique et de l'emploi.

Dans ce cadre, « *l'amélioration de l'environnement et des conditions pour le développement d'entreprises compétitives et de l'esprit d'entreprise* », est retenue parmi les actions prioritaires.

Sous son point 42, le plan d'action prévoit « *d'encourager le partenariat entre pouvoirs publics, institutions financières et entreprises pour améliorer l'accès au financement* » ce qui correspond aux missions de la BFPME et de la SOTUGAR.

Rappelons également que le 19 mars 2010, la Tunisie a présenté un document sur ses propositions concernant le "statut avancé" relatif aux relations UE-Tunisie.

3. Description du projet de Jumelage

Il est à noter que la Tunisie traverse depuis Janvier 2011 une période de transition politique qui pourrait amener des modifications sur certaines des politiques, stratégies et plans d'actions qui sont soutenus à travers ce jumelage. Par conséquent, des aménagements pourront être apportés à certaines activités et résultats énoncés dans la fiche de jumelage.

3.1. Contexte du projet et justification :

L'idée même de la création de la BFPME avait été fondée sur des études qui ont fait ressortir qu'une grande part des demandes de financement des PME était rejetée par le système bancaire tunisien, mettant en exergue les principaux motifs de rejets suivants :

- Un positionnement stratégique dans l'activité de détail à rentabilité immédiate plus élevée et dans certaines niches à cash-flows diversifiés au détriment du financement de l'investissement pour la création des PME ;
- Des compétences parfois insuffisantes pour évaluer les projets à caractère innovant ;
- Une insuffisance des garanties personnelles.

Cette idée était également inspirée d'expériences réussies dans plusieurs pays (Etats-Unis, Japon, Suède, France, Finlande...) où l'on retrouve des institutions similaires. La confirmation de leurs succès en matière de création et de développement des PME et la qualité de leur intégration dans leurs systèmes financiers respectifs sont autant de gages qui avaient conforté l'opportunité et les chances de succès de cette initiative.

C'est ainsi que la BFPME a été créée en mars 2005, complétant le dispositif de financement en place, en vue de:

- dynamiser le rythme de croissance de l'investissement ;
- inciter les banques à cofinancer la création et le développement des PME ;
- favoriser l'initiative privée et l'émergence des projets innovants ou à forte valeur ajoutée.

Dans ce contexte et afin de palier à la problématique de l'insuffisance des garanties personnelles, la BFPME a instauré dès sa création un partenariat des plus privilégié avec la SOTUGAR, la souscription à la garantie SOTUGAR par le promoteur étant à même de remplacer les garanties réelles habituellement demandées pour l'octroi des financements. La BFPME privilégie ainsi l'étude de la viabilité intrinsèque du projet et des compétences de l'équipe managériale chargée de sa réalisation. Ce partenariat BFPME-SOTUGAR s'est principalement matérialisé par quelques dispositions ou réalisations concrètes, notamment:

- L'octroi d'un poste d'administrateur aux Présidents Directeurs Généraux des deux Institutions dans leurs Conseils d'Administration respectifs ;
- La sollicitation systématique par la BFPME des promoteurs des projets approuvés à souscrire à la garantie de la SOTUGAR ;
- Une concertation régulière entre les deux institutions sur l'opportunité de l'élargissement de leurs champs d'intervention respectifs et de renforcement de leur partenariat ;
- Le rapprochement « physique » des deux Institutions, désormais hébergées dans le même immeuble depuis Septembre 2009 ;
- Plus de 75% des projets financés par la BFPME ont bénéficié de la garantie SOTUGAR et plus de 40% des projets cofinancés avec d'autres banques de la place n'ont eu recours à aucune garantie réelle externe au projet.

En 5 ans d'existence, la BFPME a fait la démonstration de son utilité et de son efficacité :

- Elle a su trouver un positionnement dans le paysage bancaire et être reconnue en tant qu'acteur dans la promotion des PME ;
- Elle a constitué une équipe impliquée dans sa mission, compétente et dynamique ;
- Elle est représentée dans chaque gouvernorat.

Le projet de jumelage Tuniso-Finlandais, mis en œuvre de juin 2007 à mars 2009, avait permis à la BFPME de développer et de faire valider par son Conseil d'Administration l'octroi de crédits spécifiques à l'économie d'énergie ou aux investissements dans les Technologies de l'Information et de la Communication. Cependant, le développement du réseau de la banque et l'évolution des orientations stratégiques en termes de positionnement et

de décentralisation a engendré l'identification de nouveaux besoins, notamment dans le financement de la transmission d'entreprises, des PME adjudicataires de marchés publics, de prêts dédiés au renforcement des fonds propres ou encore du soutien de l'effort des PME à l'exportation.

La viabilité, en l'état, du modèle économique de la BFPME et par là même de son mode de fonctionnement actuel avec les structures environnantes telles que la SOTUGAR, est par ailleurs remise en question. Une mission d'experts, en septembre 2010, financée par l'UE à travers le TAIEX, a mis en exergue les principales raisons suivantes :

- Soumise aux mêmes statuts et contraintes de droit commun que les autres banques, elle n'en exerce le métier que sur le segment le plus risqué et assume des missions de service public sans contrepartie financière, ce qui rend aléatoire l'équilibre de son exploitation ;
- Elle est spécialisée dans le financement de la création d'entreprises qui représente la quasi-totalité de ses encours de crédit. Même adossés à la garantie de la SOTUGAR, ce sont des risques trop élevés pour être durablement supportables ;
- Dans la période de montée en puissance, les défauts de crédit commencent à apparaître avant que le produit net bancaire ait atteint son niveau de croisière.

Cette nécessité de faire évoluer le modèle économique de la BFPME se confirme à travers le projet « Groupe Moubadara », en cours de validation auprès des autorités de tutelle et consistant en la création d'un pôle financier, spécialisé dans le financement des PME, sous la forme d'un Holding, qui offre à la fois des services de financement, de garantie et de consultations et conseils, et qui comprend la BFPME et la SOTUGAR (Cf. présentation du projet « Groupe Moubadara » en annexes 5).

Compte tenu des spécificités qui lui sont propres, le jumelage représente l'instrument indiqué pour faire bénéficier la BFPME et la SOTUGAR de l'assistance d'une institution financière européenne de mission similaire, tant au niveau des métiers bancaires qu'au niveau de la garantie des crédits, l'objectif étant de transposer en les adaptant les pratiques d'institution similaires dans l'UE.

Le jumelage permettra ainsi de faire profiter les deux Institutions d'une expertise qualifiée et d'un savoir faire européen durant l'actuelle phase de mutations vers un nouveau modèle économique, avec les actualisations et adaptations utiles à cette mutation en termes de procédures, de produits et d'activités opérationnelles en général.

Tenant compte des besoins exprimés par la BFPME et dans une logique de complémentarité avec les actions réalisées ou programmées, le P3A-II a retenu un projet d' « **Amélioration de l'accès au financement des PME** » qui sera réalisé dans le cadre d'un jumelage traditionnel, objet de la présente fiche et constitué des deux composantes suivantes :

Composante A : Amélioration de la qualité des services de la BFPME par l'offre de produits répondant aux spécificités des PME et adossés aux mécanismes appropriés de garantie.

Composante B : Renforcement de la mission d'intérêt général de la SOTUGAR par la consolidation et l'amélioration de ses activités opérationnelles.

Description des bénéficiaires

Présentation de la BFPME

Créée le 1^{er} mars 2005, la BFPME est une banque publique qui exerce son activité dans le cadre de la loi n° 2001-65, relative aux établissements de crédit. Dotée désormais d'un capital de 100 millions de dinars (52 M€), la BFPME est devenue un acteur essentiel dans le financement de la PME, investi d'une double mission se déclinant à tous les stades de la création ou de l'extension des projets :

- Assister les promoteurs au cours des différentes phases de réalisation de leurs projets ;
- Faciliter l'accès au financement pour la création et l'extension des PME.

L'intervention de la BFPME porte sur le financement de :

- La création des PME dont le coût d'investissement total est compris entre 100 mD (52 m€) et 5 MD (2,6 M€).
- L'extension des PME existantes, à condition qu'elles soient financièrement saines, et que leurs immobilisations nettes, augmentées des investissements projetés, se situent entre 100 mD (52 m€) et 5 MD (2,6M€).

La BFPME intervient par l'octroi de crédits à moyen et long terme, principalement en cofinancement avec les autres banques de la place.

A fin janvier 2011, la BFPME a approuvé le financement de 1033 projets pour un coût total d'investissements de 802 MD (422 M€). Intervenant, sauf exception, en cofinancement, la part de la BFPME est estimée à 234 MD (123 M€) alors que la participation des autres banques (15) se situe aux alentours de 242 MD (127 M€). 20 sociétés d'investissement à capital risque ont contribué au financement des fonds propres de ces projets pour un montant de 94 MD (49 M€). Enfin, le montant total des crédits engagés à fin Février 2011 est de 109 MD (57 M€).

N.B. Une présentation plus détaillée de la BFPME est jointe en annexe.

Présentation de la SOTUGAR

La SOTUGAR a été créée le 15 Mai 2003 pour la gestion du fonds de garantie des crédits accordés aux PME et des participations dans leur capital, ainsi que pour la gestion de tout autre fonds ou mécanisme de garantie de financement. Son capital social de 3 millions de dinars (1,6 M€) est détenu à 37% par l'Etat et à 63% par des banques (les 4 banques publiques et quelques banques privées), toutes représentées dans le Conseil d'Administration.

La SOTUGAR gère actuellement cinq Fonds de Garantie :

- Le Régime de Garantie principal ;
- Le Fonds de Garantie du Renforcement de la Structure Financière « FGRF » ;
- Le Fonds de Garantie de l'Efficacité Energétique « FGEE » (Banque Mondiale) ;
- Le Fonds de Garantie des Crédits à l'Exportation « FGCE » ;
- Le Fonds de Garantie des Jeunes Créateurs « FGJC » (AFD) ;

Peuvent bénéficier des interventions des différents Fonds de Garantie, les investissements réalisés par les PME dont :

- Le coût ne dépasse pas 5 MD (2,6 M€) y compris le fonds de roulement pour les projets de création ;
- Le coût global y compris les immobilisations nettes ne dépasse pas 5 MD (2,6 M€) pour les projets d'extension.

et opérant dans les activités suivantes:

- Activités des Industries Manufacturières ;
- Activités de services liés à l'Industrie,
- Les projets bénéficiant des concours du Régime d'incitation à l'Innovation dans les Technologies de l'Information « RITI » ;

-
- Les projets bénéficiant des concours des Fonds d'Amorçages.

A fin Novembre 2010, la SOTUGAR a reçu 3075 déclarations pour un montant de concours garanti de 589.3 MD, dont 3007 déclarations ont été acceptées pour un montant de 572.7 MD et ayant servi au financement de 1404 projets pour un montant d'investissement de 1158.9 MD.

N.B. Une présentation plus détaillée de la SOTUGAR est jointe en annexe.

3.2. Activités connexes (autres initiatives internationales et nationales)

En plus des efforts déployés par le Gouvernement tunisien pour la constitution et le soutien de la BFPME et de la SOTUGAR et des activités réalisées par ces dernières depuis leur création, des activités connexes ont été effectuées ou programmées dans le cadre de la coopération internationale et méritent d'être signalées :

Etude stratégique de la BFPME

La mission d'expertise financée par l'Union Européenne dans le cadre du PMI et qui a débuté en septembre 2005, s'est conclue en mars 2006 notamment par l'élaboration d'un business plan avec objectifs chiffrés pour les cinq premiers exercices de la Banque.

Cette mission avait notamment permis à la BFPME d'arrêter des choix stratégiques en terme de cibles de clientèles, de produits ou services, de politique des risques, de mode opératoire avec ses partenaires financiers et d'organisation interne résultant de ces choix stratégiques.

Conception de l'organisation cible de la BFPME

La BFPME a bénéficié d'un don de l'Union Européenne, dans le cadre du PMI, pour financer une expertise externe qui a notamment permis d'élaborer un organigramme cible où, pour chaque Département et Service, sont mentionnés la mission qui lui est assignée, le profil des compétences nécessaires, la répartition des tâches entre les principaux intervenants et les fiches de fonction par intervenant.

Le Conseil d'Administration du 29 décembre 2006 avait approuvé le projet d'organigramme officiel de la BFPME dont la version finale a été présentée pour validation et mise en application, en octobre 2007, au Ministère des Finance.

Audit de la documentation juridique et système d'archivage de la BFPME

La BFPME a bénéficié d'un don de l'Union Européenne, dans le cadre du PMI, pour financer une expertise externe qui a notamment permis de concevoir et de mettre en œuvre un système d'archivage conformément à la législation archivistique en vigueur et conformément aux normes, standards et bonnes pratiques du métier. L'audit juridique de la documentation de financement de la banque a ainsi permis à la BFPME d'être en conformité avec la réglementation en vigueur et de sécuriser l'ensemble de ses interventions.

A l'issue de cette mission, ont été confectionnés et validés les outils de gestion archivistique suivants :

- Un calendrier des délais de conservation des documents de la banque conformément à la législation tunisienne en matière d'archives
- Un plan de classification uniforme des documents
- Un référentiel des procédures archivistiques

Système d'information de la BFPME

la BFPME avait obtenu, dans le cadre du P3A, le financement par l'Union Européenne d'une assistance technique privée pour le développement d'un nouveau système d'information, propre à la banque, ainsi qu'une contribution au financement des équipements et logiciels nécessaires à ce système. Une équipe d'expert a débuté la mission d'assistance au développement en novembre 2006, qui s'était achevée par :

- l'étude de l'existant : recueil des besoins, identification des orientations stratégiques et proposition d'une solution ;
- la conception du nouveau système : élaboration de l'architecture fonctionnelle et technique détaillée du futur système et plan d'action ;
- l'élaboration du cahier des charges « matériel » dont le lot, estimé à 150 mille euros, sera financé par l'Union Européenne ;
- l'élaboration du cahier des charges « logiciels », dont le lot sera financé sur les ressources de la banque.

La BFPME, au cours de la période de mise en œuvre du jumelage, a également obtenu de l'Union Européenne, dans le cadre du P3A, le financement d'une assistance technique complémentaire pour la modélisation fonctionnelle des processus et l'élaboration des modèles conceptuels de données de la banque, qui s'est déroulée de Juillet à Novembre 2008. Le système d'information est en cours d'implémentation effective, la prise en main opérationnelle des solutions installées par les cadres de la BFPME étant prévue début 2011.

Assistance à la formalisation des procédures de la BFPME selon la norme ISO

Conformément à la politique nationale d'amélioration de la qualité des services bancaires, la BFPME aspire à mettre en place un Système de Management de la Qualité (SMQ) selon la norme ISO 9001. A cet effet, une convention a été signée le 15 mars 2007 avec l'Unité de Gestion du Programme National de Promotion de la Qualité (UGPQ), portant sur une assistance technique de 30 homme/jour d'experts PMI. Cette mission s'est finalisée en mai 2009 par l'élaboration de la cartographie des onze processus identifiés, la définition du modèle type de Fiches de Fonctions, ainsi que du modèle type des processus, élaborés de concert avec la mission de modélisation fonctionnelle des processus et d'élaboration des modèles conceptuels des données de la banque (cf. système d'information). Ce modèle type de processus est actuellement utilisé par la Direction en charge de l'actualisation et du suivi des processus.

Renforcement des capacités régionales de la BFPME en terme de communication

La BFPME a bénéficié d'un don de l'Union Européenne, dans le cadre du PMI, pour financer une mission de renforcement des capacités des représentants régionaux à travers des sessions de coaching/formations afin de mieux identifier et évaluer des projets, notamment innovants, et pouvoir assister les promoteurs dans les régions de façon plus efficace.

Cette mission a également permis l'organisation de 4 séminaires dans 4 régions phares de la Tunisie. Ces séminaires ont eu pour principal objectif d'accentuer la culture de la création d'entreprises auprès de porteurs de projets potentiels dans 4 régions de la Tunisie, en s'appuyant sur les bureaux de représentation de la BFPME.

Projet de jumelage Tuniso-Finlandais au profit de la BFPME

Dans une logique de complémentarité avec les actions réalisées ou programmées, le POA 2006 du P3A a retenu un projet d'appui institutionnel à la BFPME, réalisé de juin 2007 à mars 2009 dans le cadre d'un jumelage traditionnel qui a été attribué au Ministère du Commerce et de l'Industrie de la Finlande. Cette action a permis de faire profiter la BFPME de l'expertise et

du savoir faire de l'Institution « jumelle » Finnvera à travers la réalisation de trois volets :

- L'accompagnement dans la mise en œuvre du plan stratégique de la BFPME, notamment à travers l'instauration de procédures d'instruction des dossiers de financement reçus, processus d'évaluation et décisionnel compris ;
- L'élaboration et la mise en application d'une stratégie de communication, notamment à travers la création et la mise en place opérationnelle d'une structure chargée de la communication ;
- L'amélioration de la qualification des ressources humaines, notamment à travers l'exécution d'un programme de coaching et l'organisation de missions d'étude chez Finnvera, en Finlande, au profit d'une vingtaine de cadres de la banque.

Appui technique et financier de l'Union Européenne à la SOTUGAR

Dans le cadre de la composante « Financement » du PMI, pour répondre notamment aux 1^{er} et 4^{ème} point de l'objectif spécifique du PMI à savoir « le soutien à la création et au développement d'entreprises innovantes » et « Faciliter l'accès des PME à des sources variées de financement à des conditions adéquates et assurer la réussite d'un nouveau mécanisme de garantie des financements », ont été octroyés à la SOTUGAR :

- Une dotation de 9 Million d'Euros pour la garantie des financements accordés aux projets innovants ;
- Un appui technique où le PMI a accompagné la SOTUGAR au niveau des actions suivantes :
 - o Sensibilisation des partenaires financiers,
 - o Mise en place du Système d'Information,
 - o Mise en place d'un Site Web, de l'Extranet et du GED,
 - o Organisation et la mise en place du manuel des procédures,
 - o Mise en place du module de l'Echange de Données Informatisés « EDI »,
 - o Audit de sécurité informatique,
 - o Evaluation du Système d'indemnisation et de la politique de tarification.

Appui technique et financier de l'AFD à la SOTUGAR

Dans le cadre de l'accord de gestion concertée des migrations et du développement solidaire entre la République Tunisienne et la République Française, l'appui technique et financier de l'Agence Française de Développement à la SOTUGAR comprend deux composantes :

- La mise en place d'un dispositif de garantie des jeunes créateurs d'entreprises tunisiens appelé Fonds de Garantie des Jeunes Créateurs (FGJC), destiné à garantir les crédits accordés pour financer des projets en création promus par des jeunes primo créateurs ;
- Une assistance technique adaptée à la SOTUGAR par la mise en place :
 - o Des procédures de lutte contre le blanchiment d'argent ;
 - o D'un système de cotation des risques sur les petites et moyennes entreprises (PME) présentées à la garantie.

Appui technique et financier de la Banque Mondiale à la SOTUGAR

Dans le cadre du Programme de l'Efficacité Energétique dans le secteur Industriel (PEEI) l'appui financier de la BM à la SOTUGAR a été concrétisé par la mise en place d'un dispositif de garantie des projets d'Efficacité Energétique.

Par ailleurs, la FEMIP (Facilité euro-méditerranéenne d'investissement et de partenariat) a financé une étude relative à la mise en œuvre de l'Initiative Méditerranéenne de Développement des Entreprises (MBDI) qui comporte des recommandations et des informations pertinentes dans le domaine du financement des PME. Cette étude est disponible à l'adresse suivante :

http://www.eib.org/attachments/country/study_in_support_of_the_implementation_of_mbd_i_en.pdf.

3.3. Résultats attendus

Résultats attendus	Indicateurs objectivement vérifiables
Composante A : Amélioration de la qualité des services de la BFPME par l'offre de produits répondant aux spécificités des PME et adossés aux mécanismes appropriés de garantie.	
1. La gamme des produits de la BFPME répond aux besoins des PME	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des crédits adossés à ses produits sont proposés aux Comités de crédits. ▪ Des "fiches produits" détaillées sont réalisées.
2. Un business plan opérationnel et scénarisé est élaboré sur une période de 5 ans	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le business plan est validé par le Conseil d'Administration.
3. Un Outil d'Aide à la Décision est opérationnel et en harmonie avec celui de la SOTUGAR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'OAD est utilisé pour la prise de décision. ▪ Le délai moyen d'instruction des dossiers est réduit.
4. La politique de communication de la BFPME est conforme à son positionnement stratégique.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Résultat de deux enquêtes commanditées auprès d'une agence spécialisée : 1'enquête de « satisfaction clients » et 1'enquête « de réputation »
5. Le transfert des compétences est assuré aussi bien au niveau du siège qu'au niveau régional.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quatre Représentations régionales « phares » sont aptes à promouvoir les nouveaux produits et à communiquer sur le positionnement stratégique de la banque, aussi bien en interne qu'en externe ▪ Une unité de communication commune à la BFPME et la SOTUGAR est opérationnelle. ▪ Nombre de cadres formés au coaching du personnel.
Composante B : Renforcement de la mission d'intérêt général de la SOTUGAR par la consolidation et l'amélioration de ses activités opérationnelles	
6. Un Outil d'Aide à la Décision (OAD) est opérationnel et en harmonie avec celui de la BFPME	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'OAD est utilisé pour la prise de décision. ▪ Le délai moyen d'instruction des dossiers est réduit.
7. Une politique de communication avec les partenaires financiers est définie et sa mise en œuvre est entamée.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une structure chargée de la communication est créée. ▪ De nouveaux supports de communication sont conçus, réalisés et distribués. ▪ Un Tableau de bord de suivi des relations est conçu et utilisé.
8. Une politique de GRH est définie et sa mise en œuvre est entamée.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le document présentant le politique de GRH est disponible, validé et exploité. ▪ Un responsable GRH a été désigné. ▪ Un plan de formation par profil et métier est élaboré.

3.4. Activités

Les activités du projet de jumelage ont été structurées en deux « Composantes », chaque composante étant répartie en trois ou quatre « Volets » selon la composante. Chaque volet comporte un ensemble d'activités pour atteindre les résultats attendus arrêtés.

Composante A : Amélioration de la qualité des services de la BFPME par l'offre de produits répondant aux spécificités des PME et adossés aux mécanismes appropriés de garantie

Volet A1 : Développement d'une nouvelle gamme de produits

- A.1.1. Identification des besoins et conception des produits
- A.1.2. Elaboration du packaging et du plan de déploiement et de communication des produits

Volet A2 : Consolidation des activités opérationnelles de la BFPME

- A.2.1. Amélioration des processus d'instruction et d'évaluation des demandes de financement
- A.2.2. Actualisation de la politique de risque
- A.2.3. Elaboration d'un business plan opérationnel et scénarisé sur 5 ans
- A.2.4. Identification et mise en œuvre d'un Outil d'Aide à la Décision (OAD), fonctionnant en harmonie avec celui de la SOTUGAR (cette activité comprend une mission d'étude pour 10 cadres de la BFPME, intervenant aussi bien au stade de l'identification de l'OAD qu'au niveau de son utilisation)
- A.2.5. Interfaçage des systèmes d'information de la BFPME et de la SOTUGAR

Volet A3: Développement et adaptation des capacités communicationnelles de la BFPME, aussi bien en interne qu'avec l'ensemble de ses partenaires financiers

- A.3.1. Etablissement d'une politique de communication avec l'ensemble des partenaires financiers
- A.3.2. Etablissement d'une politique de gestion du réseau de la BFPME
- A.3.3. Développement des outils de communication de la BFPME, conformément à son nouveau positionnement stratégique et en vue d'améliorer son image

Volet A4 : Renforcement des compétences techniques et méthodologiques des ressources humaines

- A.4.1. Identification et formation d'un noyau de cadres apte à coacher le personnel, assurer le transfert des compétences et communiquer sur le positionnement stratégique de la banque (cette activité comprend une mission d'étude pour 10 cadres de la BFPME, impliqués de manière directe ou indirecte dans le processus de communication de la banque)
- A.4.2. Organisation et animation de 21 séminaires régionaux (Grand Tunis + chacune des 20 représentations régionales de la BFPME)
- A.4.3. Mise en place d'une unité Chargée de la Communication Interne, fonctionnellement commune à la BFPME et à la SOTUGAR.

Composante B : Renforcement de la mission d'intérêt général de la SOTUGAR par la consolidation et l'amélioration de ses activités opérationnelles

Volet B1 : Consolidation des activités opérationnelles de la SOTUGAR

- B.1.1.** Amélioration des processus d'instruction et d'évaluation des demandes de garantie
- B.1.2.** Actualisation de la politique de risque
- B.1.3.** Identification et mise en œuvre d'un Outil d'Aide à la Décision, fonctionnant en harmonie avec celui de la BFPME (cette activité comprend une mission d'étude pour 05 cadres de la SOTUGAR, intervenant aussi bien au stade de l'identification de l'OAD qu'au niveau de son utilisation)

Volet B2 : Elaboration et mise en oeuvre d'une stratégie de communication

- B.2.1.** Etablissement d'une politique de communication avec l'ensemble des partenaires financiers
- B.2.2.** Mise en place d'une structure chargée de la communication (cette activité comprend une mission d'étude pour 05 cadres de la SOTUGAR, impliqués de manière directe ou indirecte dans le processus de communication de l'institution)

Volet B3 : Amélioration de la qualification des ressources humaines

- B.3.1.** Elaboration d'une politique de Gestion des Ressources Humaines
- B.3.2.** Elaboration d'un plan de formation

S.1. Séminaire de lancement du projet

Un séminaire de lancement du projet sera organisé dans les semaines qui suivront la prise de fonction du CRJ. Il réunira des représentants des administrations partenaires concernées, afin de manifester l'importance du projet et de mobiliser les énergies en vue de la réalisation des objectifs.

Le séminaire sera animé par les deux chefs de projet et sera l'occasion de présenter les grandes lignes du projet.

S.2. Séminaire de clôture du projet

Il sera organisé quelques jours avant la fin de la période de mise en œuvre du projet et réunira des représentants des administrations partenaires.

Il sera animé par les deux chefs de projet et sera l'occasion de présenter les principaux résultats du jumelage.

3.5. Moyens et apports de l'administration de l'Etat Membre partenaire

L'Administration partenaire aura, dans la mesure du possible des attributions comparables à, ou proches par nature de, celles des Bénéficiaires. Elle aura la capacité de rassembler, le cas échéant à travers la création d'un consortium, la totalité des compétences nécessaires à la réalisation des résultats garantis des deux composantes du projet de jumelage.

3.5.1. Profil et tâches du chef de projet

Le chef de projet est un fonctionnaire de haut rang dans une administration publique ou un agent d'un niveau correspondant capable de mener un dialogue opérationnel et d'obtenir le soutien requis au niveau politique. Il/elle travaille en étroite collaboration avec son homologue tunisien pour garantir la bonne direction et une coordination efficace de l'ensemble du projet.

Expérience considérée comme indispensable :

- Ayant minimum 10 ans d'expérience professionnelle aussi bien dans le financement des petites et moyennes entreprises que dans l'octroi des garanties utiles et nécessaires à leur financement ;
- Ayant occupé au moins 5 ans des postes de responsabilité dans une structure administrative ou parapublique d'un Etat-Membre en charge de cette mission ;
- Ayant une très bonne connaissance de l'approche européenne ayant trait au développement et au financement des PME;
- Expérience en management d'équipes de cadres ou d'experts et de l'animation de groupes de travail ;
- Ayant une bonne connaissance de la langue française parlée et écrite. Le français sera la langue de travail et de rédaction des rapports et de tous les documents produits par les experts ;
- Ayant une bonne maîtrise des outils informatiques usuels (logiciels traitement de texte, tableur et de présentation) ;
- Bonnes capacités relationnelles et de communication ;

Expériences considérées comme des atouts supplémentaires :

- Ayant une bonne connaissance des caractéristiques des économies émergentes, et notamment de la Tunisie ;
- Ayant une expérience dans les programmes d'adhésion ou d'association et/ou dans les programmes euro-méditerranéens ;
- Expérience dans la gestion d'un jumelage ou d'assistance technique dans un projet similaire.

Le chef de projet est responsable des activités assignés à l'institution partenaire du jumelage ainsi qu'aux autres institutions de l'Union Européenne qui peuvent être sollicitées en tant que de besoin dans le plan de travail.

Il/elle sera responsable de la conception et de l'orientation générale des apports de l'Etat Membre et doit pouvoir être disponible pour le projet au minimum trois jours par mois avec une visite sur le terrain au moins tous les trois mois.

Sa mission dans le projet consiste notamment à :

- Diriger et superviser la mise en œuvre des différents volets du projet de jumelage,

-
- Assurer et garantir la mobilisation d'experts aux profils adéquats répondant aux besoins du projet,
 - Veiller à la rédaction des rapports intermédiaires trimestriels et du rapport final à soumettre à l'autorité contractante, ces rapports devant toucher aussi bien l'aspect financier que l'aspect thématique,
 - Organiser, conjointement avec son homologue chef de projet tunisien, les réunions du Comité de pilotage. Le Comité de pilotage, appelé à se réunir chaque trimestre, a pour mission de faire le point sur l'état d'avancement du projet, de statuer sur la conformité des résultats par rapport au calendrier prévisionnel et de décider des actions à entreprendre pendant le trimestre suivant.

En outre, le chef de projet est particulièrement impliqué dans le processus d'instauration de liens durables entre la BFPME, la SOTUGAR et les organismes homologues dans l'UE ainsi que dans le choix et la facilitation de l'organisation des visites d'étude en UE.

3.5.2. Profil et tâches du CRJ

Le Conseiller Résident du Jumelage (CRJ) qui doit être un fonctionnaire répondra aux spécifications ci-après :

Expérience considérée comme indispensable :

- Ayant minimum 8 ans d'expérience bancaire dans le financement des PME, dont 3 ans d'expérience en matière de gestion des fonds et de mise en place des crédits et des garanties nécessaires au financement des PME;
- Bonne connaissance des évolutions des pratiques de bonne gouvernance ;
- Expérience en gestion et coordination de programmes et/ou de projets d'assistance technique, management d'équipes de cadres ou d'experts et de l'animation de groupes de travail ;
- Ayant une bonne connaissance de la langue française parlée et écrite. Le français sera la langue de travail et de rédaction des rapports et de tous les documents produits par les experts ;
- Ayant une bonne maîtrise des outils informatiques usuels (logiciels traitement de texte, tableur et de présentation) ;
- Bonnes capacités relationnelles et de communication ;

Expériences considérées comme des atouts supplémentaires :

- Ayant occupé des fonctions d'encadrement ;
- Ayant une expérience dans les programmes d'adhésion ou d'association et/ou dans les programmes euro-méditerranéens ;
- Expérience dans la gestion d'un jumelage ou d'assistance technique dans un projet similaire.

Le Conseiller Résident de Jumelage « CRJ » est recruté pour assister la BFPME et la SOTUGAR dans la gestion et l'exécution du projet. Sa mission consiste notamment en :

-
- La coordination des différentes interventions des experts lors de leurs visites techniques et au moment du déroulement des actions ;
 - La mise en place des comités, commissions et groupes de travail nécessaires au bon déroulement du projet ;
 - L'organisation des ateliers de travail et de formation et des visites d'étude ;
 - La coordination du pilotage du projet à travers des réunions mensuelles, et de l'élaboration des rapports de suivi intermédiaires ;
 - La participation aux actions de communication et visibilité du projet ;
 - Le suivi des activités réalisées par les experts court /moyen termes et la coordination de l'élaboration des documents et rapports techniques requis ;
 - La préparation et la mise en œuvre des actions d'information et de communication sur le projet et ses réalisations.

Il doit de ce fait travailler au quotidien avec le personnel de la BFPME et de la SOTUGAR pour mettre en œuvre les activités du projet. Il doit assurer la coordination avec les différentes structures impliquées du côté tunisien et du côté européen ainsi qu'avec l'UGP3A.

La BFPME mettra à la disposition du jumelage un cadre tunisien pour assister le CRJ dans l'accomplissement de ses fonctions. Cet assistant, qui sera affecté dès l'arrivée du CRJ, aura notamment pour tâches de :

- ✓ assister le CRJ dans ses contacts avec les interlocuteurs tunisiens, et notamment les responsables des différents partenaires de la BFPME et de la SOTUGAR ;
- ✓ prendre les contacts nécessaires avec les cadres tunisiens pour l'organisation et la préparation des activités en Tunisie et dans l'Union Européenne ;
- ✓ contribuer à l'organisation des déplacements et séjours des experts européens en Tunisie et des visiteurs et stagiaires tunisiens dans l'Union européenne ;
- ✓ contribuer à la mise à disposition des documents tunisiens nécessaires pour le travail des experts dans certaines activités ;
- ✓ participer à la rédaction des comptes rendus d'activité ;
- ✓ assister le CRJ et le chef de projet dans la préparation des rapports trimestriels.

Durée de la mission du CRJ

La mission du CRJ sera effectuée sur une période de 24 mois à plein temps en Tunisie (à Tunis, avec de possibles missions dans les régions). Durant cette période le CRJ assurera la gestion du projet et accomplira les tâches qui lui sont confiées.

3.5.3. Profil et tâches des experts à court terme

Les experts à court terme se subdiviseront en deux catégories :

- Des experts clés censés accompagner le projet durant la majorité de la période de sa réalisation pour appuyer le Chef du Projet et le Conseiller Résident du Jumelage dans leurs domaines de compétences respectifs,
- Des experts qui interviendront au cours de missions ponctuelles en Tunisie pour conduire des ateliers de travail, animer des séminaires ou mener des actions de formation sur des thèmes ciblés.

Sont considérés comme experts clés ou experts principaux, au sens du manuel de jumelage, les experts présentés dans le tableau suivant :

Groupes d'activités	Profils des experts Clés
Composante A : Amélioration de la qualité des services de la BFPME par l'offre de produits répondant aux spécificités des PME et adossés aux mécanismes appropriés de garantie.	
Volet A1 : Développement d'une nouvelle gamme de produits	
A.1.1. Identification des besoins et conception des produits	<p>Six experts : Prêt participatif, Leasing, Crédit relais, Préfinancement, Transmission et Financement de PME adjudicataires de marchés publics :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Expérience d'au moins 10 ans dans le financement des PME ; ➤ Expertise confirmée pour chaque expert dans le type de financement dont il aura la charge ; ➤ Bonnes connaissances en matière d'ingénierie financière ; ➤ Expériences en matière de conception de produits de financement.
A.1.2. Elaboration du packaging et du plan de déploiement et de communication des produits	<p>Un expert en « Communication »</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ayant une formation et une expérience en matière de communication et de technique de promotion de produits bancaires ; ➤ Expérience en matière de définition et de mise en œuvre de politiques et de stratégies de communication institutionnelle ; ➤ Expérience en matière de communication à travers le web ; ➤ Ayant travaillé dans une structure chargée de la communication au sein d'un établissement de crédit.
Volet A2 : Consolidation des activités opérationnelles de la BFPME	
A.2.1. Amélioration des processus d'instruction et d'évaluation des demandes de financement	<p>Un expert « Etude de projets »</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Expérience bancaire d'au moins 5 ans ; ➤ Ayant organisé des cofinancements ; ➤ Ayant travaillé, dans un établissement de place, en commun avec d'autres banques commerciales ; ➤ Expérience en matière de financement des projets.
A.2.2. Actualisation de la politique de risque	<p>Un expert « Risque »</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Expérience bancaire d'au moins 10 ans ; ➤ Expérience dans la gestion du risque au sein d'une banque finançant les PME ; ➤ Expérience dans la conception de cotation et l'élaboration de tableaux de bord ; ➤ Bonne connaissance des prescriptions « Bâle2 ».

A.2.3. Elaboration d'un business plan opérationnel et scénarisé sur 5 ans	Expert « Risque »
A.2.4. Identification et mise en œuvre d'un Outil d'Aide à la Décision (OAD), fonctionnant en harmonie avec celui de la SOTUGAR	Un expert « Informatique & statistique » <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ayant 10 ans d'expérience dont 5 ans dans le domaine de la conception et du développement des programmes informatiques, ➤ Avoir une expérience de 5 ans, dans la conception et le développement des programmes informatiques dédiés aux systèmes d'information basés sur la gestion des bases de données, ➤ Connaissances sur le financement par les établissements des crédits et les participations en fond propres.
A.2.5. Interfaçage des systèmes d'information de la BFPME et de la SOTUGAR	Expert « Informatique & statistique »
Volet A3 : Développement des capacités communicationnelles de la de la BFPME, aussi bien en interne qu'avec l'ensemble de ses partenaires financiers	
A.3.1. Etablissement d'une politique de communication avec l'ensemble des partenaires financiers	Un expert « Partenaires financiers » <ul style="list-style-type: none"> ➤ Expérience bancaire d'au moins 5 ans ; ➤ Ayant organisé des cofinancements ; ➤ Ayant travaillé, dans un établissement de place, en commun avec d'autres banques commerciales ; ➤ Ayant participé au montage de réseaux de partenaires financiers.
A.3.2. Etablissement d'une politique de gestion du réseau de la BFPME	Un expert « Partenaires projets » <ul style="list-style-type: none"> ➤ Expérience bancaire d'au moins 10 ans ; ➤ Ayant l'expérience de travailler avec les structures d'accompagnement des PME ; ➤ Expérience en matière de financement des projets.
A.3.3. Développement des outils de communication de la BFPME, conformément à son nouveau positionnement stratégique et en vue d'améliorer son image	Expert en « Communication »
Volet A4 : Renforcement des compétences techniques et méthodologiques des ressources humaines	
A.4.1. Identification et formation d'un noyau de cadres apte à coacher le personnel, assurer le transfert des compétences et communiquer sur le positionnement stratégique de la banque	Un expert « GRH » <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ayant une formation et une expérience d'au moins 10 ans en matière de gestion des ressources humaines ; ➤ Ayant travaillé dans un établissement de crédit ; ➤ Expérience en matière d'élaboration de politique de recrutement ; ➤ Expérience en matière d'élaboration de plan de formation ; ➤ Expérience en matière d'élaboration de politique d'évaluation des cadres.
A.4.2. Organisation et animation de 21 séminaires régionaux (Grand Tunis + chacune des 20 représentations régionales de la	Expert en « Communication »

BFPME)	
A.4.3. Mise en place d'une unité Chargée de la Communication Interne, fonctionnellement commune à la BFPME et à la SOTUGAR.	Expert « GRH » + Expert en « Communication »
Composante B : Renforcement de la mission d'intérêt général de la SOTUGAR par la consolidation et l'amélioration de ses activités opérationnelles	
Volet B1 : Consolidation des activités opérationnelles de la SOTUGAR	
B.1.1. Amélioration des processus d'instruction et d'évaluation des demandes de garantie	Expert « Etude de projets »
B.1.2. Actualisation de la politique de risque	Expert « Risque »
B.1.3. Identification et mise en œuvre d'un Outil d'Aide à la Décision, fonctionnant en harmonie avec celui de la BFPME	Expert « Informatique & statistique »
Volet B2 : Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie de communication	
B.2.1. Etablissement d'une politique de communication avec l'ensemble des partenaires financiers	Un expert « Partenaires financiers »
B.2.2. Mise en place d'une structure chargée de la communication	Expert « Communication »
Volet B3 : Amélioration de la qualification des ressources humaines	
B.3.1. Elaboration d'une politique de Gestion des Ressources Humaines	Expert « GRH »
B.3.2. Elaboration d'un plan de formation	Expert « GRH »

Ces experts clés pourront être secondés par d'autres experts courts termes dans des domaines de connaissance spécifiques.

Tous les experts devront avoir une connaissance approfondie de l'acquis de l'UE qui se rapporte au domaine du financement des PME.

Les experts auront tous une bonne maîtrise des outils informatiques.

4. Cadre institutionnel

Le présent projet de jumelage est à réaliser dans le cadre du Programme d'Appui à l'Accord d'Association et au Plan d'Action Voisinage (P3AII) convenu entre le Gouvernement tunisien et l'Union européenne. Le P3AII vise à soutenir les efforts de l'administration et des institutions publiques tunisiennes dans la concrétisation et la mise en œuvre des volets économiques, sociaux, commerciaux et de service de l'AA et du PAV.

Les activités du programme portent essentiellement sur l'amélioration de l'efficacité et le renforcement des capacités institutionnelles des structures administratives responsables de la mise en œuvre de l'AA et du PAV, et ce par le recours aux différents instruments de coopération, à savoir l'expertise technique privée et publique, les études, la formation, les visites d'étude et l'acquisition d'équipements.

Les autorités de tutelle du programme sont la Commission Européenne et le Ministère du Développement et de la Coopération Internationale « MDCI », coordonateur national des projets financés dans le cadre de l'IEVP.

La gestion du programme est assurée par une Unité de Gestion, UGP3A, placée sous la tutelle du MDCI par l'entremise du Responsable National du Programme « RNP » et dirigée par un Directeur Général.

La BFPME est le bénéficiaire du présent projet de jumelage qui profite également à la SOTUGAR et qui pourrait éventuellement profiter à d'autres partenaires de la BFPME.

5. Budget

Le budget du jumelage est limité à **1.100.000 €** (contribution éligible au titre d'un financement sous le P3AII).

6. Modalités de mise en œuvre

Afin de soutenir le projet et assurer les conditions permettant l'atteinte des résultats prévus, un ensemble de mécanismes institutionnels et organisationnels sont prévus pour assurer la coordination, le suivi et le pilotage nécessaires.

6.1. Organisme de mise en œuvre responsable de la passation de marchés et de la gestion financière:

Autorité Contractante du Projet:

Ministère du Développement et de la Coopération Internationale.

Responsable National et Comptable du Programme :

Mme Nawele BEN ROMDHANE DHRIF
Directeur Général de la Coopération Euro-méditerranéenne
98, avenue Mohamed V, 1002 Tunis Bélvédère, Tunisie.
Téléphone : (+216 71) 796 616

Fax : (+216 71) 799 069
E-mail: N.Benromdhane@mdci.gov.tn

Régisseur du Programme :

Mr. Salem AKROUT
Directeur Général de l'UGP3AII
5, rue Ryadh, 1082 Tunis Mutuelle ville
Tél. : +216 71 794 540
Fax : +216 71 794 541
E-mail: directeur@ugp3a.gov.tn

6.2. Principal organisme homologue dans le pays bénéficiaire

La BFPME est responsable de la mise en œuvre du projet. Elle assure, à ce titre, la préparation, la mise en œuvre et le suivi des activités du projet. A cet effet, elle mettra à la disposition du projet les moyens humains et matériels nécessaires à l'exécution et à la réussite du jumelage.

Le chef de projet

Le chef de projet côté tunisien sera le Président Directeur Général de la BFPME. Il travaillera en collaboration étroite avec le Chef de projet de l'Etat Membre, le Président Directeur Général de la SOTUGAR et le Conseiller Résident de Jumelage. Il fera régulièrement le suivi de l'avancement des activités du projet de jumelage et apportera tout l'appui nécessaire pour aplanir les difficultés qui risquent de porter préjudice à la bonne marche du projet.

Chef de Projet :

M. Khalil AMMAR

Banque de Financement des Petites & Moyennes
Entreprises
Fonction : Président Directeur Général
Adresse : 34, Rue Hédi Karray, 1004 Tunis
Tél. : +2 16 70 102 261
Fax : +216 71 716 919
E-mail : pdg@bfpme.com.tn

Homologue du conseiller résident de jumelage

L'homologues du CRJ sera Mr Haykel KHADRAOUI, Directeur du Risque au sein de la BFPME. Il sera notamment en charge de coordonner avec le CRJ les actions relevant de la partie tunisienne et d'assurer le lien avec les cadres ou groupes de travail tunisiens correspondants et des experts-clés du jumelage.

Homologue du CRJ :

M. Haykel KHADRAOUI

BFPME
Fonction : Directeur du Risque
Adresse : 34, Rue Hédi Karray, 1004 Tunis
Tél. : +216 70 102 218
Fax : +216 70 102 202
E-mail : h.khadraoui@bfpme.com.tn

Autres éléments de mise en oeuvre

Langue de travail

La langue officielle du projet sera le français. Toutes les communications officielles concernant le projet, rapports inclus, seront rédigées en français et les comités de pilotage seront menés dans cette même langue.

Les experts court et moyen termes pourront travailler en français ou en anglais. Les rapports techniques relatifs à ces travaux pourront être rédigés dans l'une des deux langues. Les experts doivent de ce fait avoir une bonne connaissance du français ou de l'anglais pour la lecture et la conversation et de préférence pour la rédaction.

Groupes de travail

Des groupes de travail seront créés pour la mise en œuvre et le suivi des différentes activités du projet de jumelage. Ils seront appuyés par le CRJ et les experts clefs pour la planification et la mise en œuvre des tâches principales relevant de la partie tunisienne et essentielles pour l'atteinte des résultats du jumelage.

Comité de Pilotage du projet :

Un comité de pilotage du projet sera organisé et se réunira trimestriellement pendant toute la durée du projet pour s'entretenir sur l'avancement du projet, vérifier la réalisation des objectifs et résultats et discuter des actions à entreprendre.

Ledit comité dont la composition finale et les modalités de fonctionnement seront définies dans le contrat de jumelage, réunira notamment :

- Les deux chefs de projet (co-présidents) ;
- Le Conseiller Résident de Jumelage, son homologue et son assistant ;
- Le Directeur Général de la SOTUGAR ;
- Le représentant de la Délégation de l'Union Européenne en Tunisie ;
- Le représentant de l'UGP3A;
- Le représentant du Ministère chargé des finances;
- Le cas échéant, les experts de court terme présents en Tunisie au moment de la réunion au titre d'une mission d'expertise et le représentant de toute autre structure, susceptibles d'apporter un éclairage adéquat aux débats.

7. Calendrier indicatif de mise en œuvre

La date de contractualisation du Programme d'Appui à la mise en œuvre de l'Accord d'Association et du Plan d'Action Voisinage (P3A II) étant décembre 2011, la durée de préparation de la convention de ce jumelage pourrait être raccourcie (en suivant l'article 5.2.1 du Manuel de jumelage). Par conséquent, le(s) partenaire(s) choisi(s) pour la mise en œuvre du projet devront soumettre le premier draft du contrat/convention de jumelage à l'autorité contractant au plus tard le 1er Octobre 2011 afin que la signature et l'endossement du contrat soient accomplis avant le 22/12/2011.

7.1. Lancement de l'appel à propositions : Mai 2011

7.2. Début des activités du projet : Janvier 2012

7.3. Achèvement du projet : Décembre 2013

7.4. Durée de la période d'exécution : 24 mois

8. Durabilité du projet

La durabilité du projet est garantie par la nature même de ses activités qui visent à doter la BFPME et la SOTUGAR de nouveaux produits, outils et méthodes de travail qu'elles ambitionnent d'exploiter dans le futur.

Dans ce cadre, la BFPME et la SOTUGAR sont soucieuses de réunir les conditions humaines et matérielles nécessaires à capitaliser le savoir faire et à utiliser d'une manière durable, les résultats des différentes composantes du projet.

9. Questions transversales

9.1. Égalité des chances

Dans sa phase d'élaboration, de mise en place et d'exécution, le projet et les membres de son personnel veilleront au respect du principe de l'égalité des femmes et des hommes, de combattre toute forme de discrimination et d'inégalité basées sur le sexe, par référence à l'état matrimonial ou familial et d'élaborer des instruments et stratégies fondées sur une approche intégrée de la dimension humaine et des compétences.

9.2. Environnement:

Le présent projet s'inscrira dans le cadre des principes et des règles de droit tunisiens et européens en matière d'environnement.

Les activités du projet seront sans incidences sur l'environnement.

10. Conditionnalité et échelonnement :

Ce projet de jumelage n'est pas soumis à des conditions particulières pour démarrer.

Par ailleurs, l'essentiel des activités du projet sont indépendantes. Elles ne nécessitent pas, particulièrement, le respect d'un ordre chronologique de réalisation et peuvent même être menées en parallèle.

Annexe 1 : MATRICE DU CADRE LOGIQUE

Amélioration de l'accès au financement des PME	
Objectif général	Indicateurs objectivement vérifiables
Contribution à l'amélioration du climat des affaires et intensification de la création et du développement des entreprises	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evolution du nombre d'entreprises créées ▪ Augmentation de l'investissement ▪ Amélioration des indicateurs de croissance (PIB, exportations...) ▪ Accroissement des créations d'emploi

Objectifs spécifiques	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Amélioration de la qualité des services de la BFPME par l'offre de produits répondant aux spécificités des PME et adossés aux mécanismes appropriés de garantie.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Segmentation typologique du portefeuille client ▪ Evolution du nombre de projets approuvés ▪ Niveau de satisfaction des clients 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports annuels de la BFPME ▪ Statistiques enregistrées 	Le CA de la BFPME a approuvé la nouvelle gamme des produits de la banque
Renforcement de la mission d'intérêt général de la SOTUGAR par la consolidation et l'amélioration de ses activités opérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evolution des concours de garantis ▪ Niveau de satisfaction des partenaires financiers 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports annuels de la SOTUGAR ▪ Statistiques enregistrées 	

Résultats attendus	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Composante A : Amélioration de la qualité des services de la BFPME par l'offre de produits répondant aux spécificités des PME et adossés aux mécanismes appropriés de garantie.			
R1. La gamme des produits de la BFPME répond aux besoins des PME	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des crédits adossés à ses produits sont proposés aux Comités de crédits. ▪ Des « fiches produits » détaillées sont réalisées 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PV des Comités de Crédits ▪ Supports de communication de la banque ▪ Rapports des experts 	Les nouveaux produits sont validés par le CA
R2. Un business plan opérationnel et scénarisé est élaboré sur une période de 5 ans	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le business plan est validé par le Conseil d'Administration. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PV du Conseil d'administration ▪ Rapports des experts 	Le budget de l'année en cours est approuvé par le Ministère de tutelle
R3. Un Outil d'Aide à la Décision est opérationnel et en harmonie avec celui de la SOTUGAR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'OAD est utilisé pour la prise de décision. ▪ Le délai moyen d'instruction des dossiers est réduit. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Notes d'évaluation des projets ▪ Enregistrements des délais sur le système d'information ▪ Rapports des experts 	L'OAD de la SOTUGAR est fonctionnel et opérationnel
R4. La politique de communication de la BFPME est conforme à son positionnement stratégique.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Résultat de deux enquêtes commandités auprès d'une agence spécialisée : 1 enquête de « satisfaction clients » et 1 enquête « de réputation » 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports des experts ▪ Business plan de la banque 	
R5. Le transfert des compétences est assuré aussi bien au niveau du siège qu'au niveau régional.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quatre Représentations régionales « phares » sont aptes à promouvoir les nouveaux produits et à communiquer sur le positionnement stratégique de la banque, aussi bien en interne qu'en externe ▪ Une unité de communication commune à la BFPME et la SOTUGAR est opérationnelle. ▪ Nombre de cadres formés au coaching du personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supports de communication sur la tenue des séminaires ▪ Articles de presse nationale (papier et numérique) ▪ Rapports des experts ▪ Fiches d'évaluation des cadres formés 	

Résultats attendus	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Composante B : Renforcement de la mission d'intérêt général de la SOTUGAR par la consolidation et l'amélioration de ses activités opérationnelles			
R6. Un Outil d'Aide à la Décision (OAD) est opérationnel et en harmonie avec celui de la BFPME	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'OAD est utilisé pour la prise de décision. ▪ Le délai moyen d'instruction des dossiers est réduit. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Notes d'évaluation des projets ▪ Enregistrements des délais sur le système d'information ▪ Rapports des experts 	L'OAD de la BFPME est fonctionnel et opérationnel
R7. Une politique de communication est définie et sa mise en œuvre est entamée	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une structure chargée de la communication est créée ▪ De nouveaux supports de communication sont conçus, réalisés et distribués ▪ Un tableau de bord de suivi des relations avec les partenaires financiers est conçu et utilisé 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Site web de la SOTUGAR ▪ Plan de communication ▪ PV du Conseil d'Administration ▪ Rapports des experts 	
R8. Une politique de GRH est définie et sa mise en œuvre est entamée	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le document présentant la politique de GRH est disponible, validé et exploité ▪ Un responsable GRH a été désigné ▪ Un plan de formation par profil et métier est élaboré 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapport annuel de la SOTUGAR ▪ Fiches d'évaluation de formations ▪ Rapports des experts ▪ Intranet de la SOTUGAR 	

Annexe 2 : Tableau des moyens

N°	Activités indicatives	Moyens (Les durées des expertises sont données à titre indicatif)	Hypothèses
Composante A : Amélioration de la qualité des services de la BFPME par l'offre de produits répondant aux spécificités des PME et adossés aux mécanismes appropriés de garantie.			
<i>Volet A1: Développement d'une nouvelle gamme de produits</i>			
A.1.1	Identification des besoins et conception des produits	70 HJ	
A.1.2	Elaboration du packaging et du plan de déploiement et de communication des produits	20 HJ	
<i>Volet A2: Consolidation des activités opérationnelles de la BFPME</i>			
A.2.1	Amélioration des processus d'instruction et d'évaluation des demandes de financement	10 HJ	
A.2.2	Actualisation de la politique de risque	10 HJ	
A.2.3	Elaboration d'un business plan opérationnel et scénarisé sur 5 ans	10 HJ	
A.2.4	Identification et mise en œuvre d'un Outil d'Aide à la Décision (OAD), fonctionnant en harmonie avec celui de la SOTUGAR	30 HJ + 1 visite d'étude pour 10 cadres de la BFPME	
A.2.5	Interfaçage des systèmes d'information de la BFPME et de la SOTUGAR	20 HJ	
<i>Volet A3: Développement et adaptation des capacités communicationnelles de la BFPME, aussi bien en interne qu'avec l'ensemble de ses partenaires financiers</i>			
A.3.1	Etablissement d'une politique de communication avec l'ensemble des partenaires financiers	20 HJ	
A.3.2	Etablissement d'une politique de gestion du réseau de la BFPME	10 HJ	
A.3.3	Développement des outils de communication de la BFPME, conformément à son nouveau positionnement stratégique et en vue d'améliorer son image	20 HJ	
<i>Volet A4: Renforcement des compétences techniques et méthodologiques des ressources humaines</i>			
A.4.1	Identification et formation d'un noyau de cadres apte à coacher le personnel, assurer le transfert des compétences et communiquer sur le positionnement stratégique de la banque	30 HJ + 1 visite d'étude pour 10 cadres de la BFPME	
A.4.2	Organisation et animation de 21 séminaires régionaux (Grand Tunis + chacune des 20 représentations régionales de la BFPME)	105 HJ	
A.4.3	Mise en place d'une unité Chargée de la Communication Interne, fonctionnellement commune à la BFPME et à la SOTUGAR.	30HJ	

N°	Activités indicatives	Moyens (Les durées des expertises sont données à titre indicatif)	Hypothèses
Composante B : Renforcement de la mission d'intérêt général de la SOTUGAR par la consolidation et l'amélioration de ses activités opérationnelles			
<i>Volet B1: Consolidation des activités opérationnelles de la SOTUGAR</i>			
B.1.1	Amélioration des processus d'instruction et d'évaluation des demandes de garantie	30 HJ	
B.1.2	Actualisation de la politique de risque	30 HJ	
B.1.3	Identification et mise en œuvre d'un Outil d'Aide à la Décision, fonctionnant en harmonie avec celui de la BFPME	45 HJ + 1 visite d'étude pour 5 cadres de la BFPME	
<i>Volet B2: Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie de communication</i>			
B.2.1	Etablissement d'une politique de communication avec l'ensemble des partenaires financiers	20 HJ	
B.2.2	Mise en place d'une structure chargée de la communication	45 HJ + 1 visite d'étude pour 5 cadres de la BFPME	
<i>Volet B3: Amélioration de la qualification des ressources humaines</i>			
B.3.1	Elaboration d'une politique de Gestion des Ressources Humaines	10 HJ	
B.3.2	Elaboration d'un plan de formation	15 HJ	

Annexe 3 : PRESENTATION DE LA BFPME

Banque de Financement des Petites & Moyennes Entreprises

A) CADRE JURIDIQUE

Créée le 1er mars 2005, la BFPME exerce son activité dans le cadre de la loi n° 2001-65, relative aux établissements de crédit. Son capital a été doublé, de 50 à 100 Millions de Dinars, à l'occasion de la commémoration du 21ème anniversaire du changement.

L'actionnariat de la BFPME se présente comme suit :

Actionnaires	Part dans le capital
Etat Tunisien	60%
Tunisie Télécom	20%
Groupe Chimique de Tunisie	10%
OACA (Office de l'Aviation Civile et des Aéroports)	6%
Office du Commerce de Tunisie (OCT)	4%

La structure du capital de la BFPME lui confère le statut de banque publique.

B) MISSIONS

Parmi l'ensemble des structures nationales intervenant dans le financement des petites et moyennes entreprises, la BFPME est devenue un acteur essentiel, investi d'une double mission :

- Assister les promoteurs au cours des différentes phases de réalisation de leurs projets (de l'identification, jusqu'au suivi de la réalisation)
- Faciliter l'accès au financement pour la création et l'extension des PME.

Cette double mission se décline à tous les stades de la création ou de l'extension des projets.

1) ASSISTANCE

a. Au stade de l'identification des idées de projets

La banque informe les promoteurs et porteurs d'idées de projets sur les différentes opportunités d'affaires en s'appuyant sur :

- Les études sectorielles réalisées au niveau des diverses structures publiques et principalement les offices régionaux de développement
- Les études de positionnement stratégique des secteurs industriels
- Les bases de données relatives aux idées de projets conçues et tenues par l'API, l'APIA et la FIPA et mises à la disposition des promoteurs

Elle introduit également les promoteurs auprès des différentes institutions d'appui et d'assistance à la création de la PME.

Annexe 3 : PRESENTATION DE LA BFPME

b. Au stade de l'élaboration des études de projets

La BFPME introduit les promoteurs auprès des centres d'affaires implantés dans les 24 gouvernorats, qui les assistent notamment dans l'élaboration de leur business plan. Une convention signée depuis 2007 avec le Ministère de l'Industrie de l'Energie et des PME, prévoit à ce propos une coordination et une entraide entre les centres d'affaires régionaux et la BFPME, ainsi que l'hébergement des bureaux de représentation de la banque au sein même des centres d'affaires. Dans certains cas la BFPME oriente les promoteurs vers les sept pépinières d'entreprises qu'elle a parrainées dans le cadre de conventions de parrainage et de cogestion signées avec l'API (5 conventions) et l'APIA (2 conventions), sachant que la banque travaille également en étroite collaboration avec les autres pépinières d'entreprises implantées dans les régions ou au sein des institutions universitaires, des centres de recherche scientifique et des technopoles.

c. Au stade du financement :

Concernant les fonds propres, la banque n'apporte pas sa participation au capital des projets mais assiste les promoteurs dans la constitution et le bouclage du schéma de financement, à travers :

- L'assistance au promoteur en vue de le faire bénéficier des fonds publics sous forme de dotations remboursables (FOPRODI, RITI et les fonds gérés par l'APIA)
- L'introduction des promoteurs auprès des SICAR régionales et des SICAR adossées aux institutions bancaires, afin de renforcer les fonds propres des projets financés.

Pour ce qui est des crédits, la BFPME intervient en cofinancement avec les banques de la place, partageant ainsi les risques sur le crédit d'investissement. Le financement de l'exploitation est, quant à lui, assuré par la banque commerciale qui cofinance le projet.

Cependant, la BFPME se réserve la possibilité de financer la totalité du crédit demandé dans le cas des projets :

- de création d'entreprise dont le coût de l'investissement est inférieur à 300 mille dinars et ne nécessitant pas, par ailleurs, un important besoin en fonds de roulement.
- d'extension et de développement d'entreprises existantes

d. Au stade de la réalisation du projet

La banque assiste le promoteur pour que son projet soit réalisé dans les meilleures conditions et les plus brefs délais, tout en bénéficiant des avantages liés à l'implantation dans les zones de développement régional et les zones industrielles aménagées.

e. Au stade de l'exploitation

La banque oriente et aide le promoteur à bénéficier des programmes et des facilités permettant d'assurer le financement de l'exploitation de son projet (subventions API et APIA, mesures présidentielles, programme de coaching, PMI et FAMEX).

2) FINANCEMENT

La banque facilite l'accès des promoteurs au financement à travers une politique de crédit où les décisions de financement tiennent compte de l'évaluation des éléments intrinsèques du projet, et s'appuient sur un système de notation des projets qui permet :

- D'apprécier les aptitudes managériales du promoteur et des personnes clés du projet tenant compte de leur motivation, de leur dévouement, de leur formation, de leur expérience professionnelle et de leur capacité à maîtriser les aspects techniques du projet
- D'évaluer la compétitivité du produit (ou service) concerné par le biais d'une analyse de marché et du prix de revient

Annexe 3 : PRESENTATION DE LA BFPME

- D'analyser la rentabilité financière du projet afin de s'assurer que l'activité dégage suffisamment de cash flow permettant de couvrir les charges financières.

L'accès au financement est également facilité par une politique de garantie appropriée, la BFPME n'exigeant pas de garanties réelles externes au projet, se contentant uniquement des composantes intrinsèques du projet et de la garantie de la Société Tunisienne de Garantie (SOTUGAR), qui couvre entre 60 et 75% du principal du crédit accordé (sachant que la prime de couverture SOTUGAR est prise en considération au niveau du schéma de financement du projet), ainsi que les autres fonds de garantie dédiés (Fonds de Garantie des Industries Culturelles, Fonds National de Garantie, ...).

C) STRATÉGIE & MODALITÉS D'INTERVENTION

1) CADRE D'ÉLIGIBILITÉ AU FINANCEMENT

Le champ d'action de la BFPME couvre toutes les activités de production de biens et de services, à l'exception des activités :

- de tourisme dont la composante principale est l'hébergement
- de promotion immobilière destinée à l'habitation

Sans faire de distinction entre les secteurs nouveaux et les secteurs classiques, la BFPME accorde une attention particulière au financement des projets innovants, faisant appel aux technologies les plus avancées et promues par les diplômés de l'enseignement supérieur (biotechnologies, maîtrise et efficacité énergétique, TIC, environnement,...). Par ailleurs, elle participe activement aux programmes de promotion de l'essaimage et de l'amorçage.

2) LIMITES D'INTERVENTION

L'intervention de la BFPME porte sur le financement de :

- La création des PME dont le coût d'investissement total est compris entre 100 mille dinars et 5 millions de dinars
- L'extension des PME existantes, à condition qu'elles soient financièrement saines, et que leurs immobilisations nettes, augmentées des investissements projetés, se situent entre 100 mille dinars et 5 millions de dinars.

La BFPME intervient exclusivement en cofinancement. Elle se réserve cependant la possibilité de financer la totalité du crédit demandé dans le cas des projets :

- de création d'entreprise dont le coût de l'investissement est inférieur à 300 mille dinars et ne nécessitant pas, par ailleurs, un important besoin en fonds de roulement.
- d'extension et de développement d'entreprises existantes

Enfin, la BFPME ne finance pas :

- L'exploitation (hormis les PME adjudicataires de marchés publics)
- Les personnes physiques (activité de financement limitée aux entreprises)
- La composante acquisition de terrains.

3) MODALITÉS D'INTERVENTION

La BFPME agit comme une banque d'investissement. A ce titre, elle finance aussi bien l'investissement matériel (acquisition de biens d'équipement, matériel roulant, génie civil,...) que l'investissement immatériel (logiciels, formations, certifications, Recherche & Développement,...).

Annexe 3 : PRESENTATION DE LA BFPME

Le financement des investissements est réalisé par l'octroi de crédits à moyen et long terme dont le montant, plafonné à 1,250 millions de dinars, peut aller jusqu'à :

- 70% du coût de l'investissement en règle générale
- 80% du coût de l'investissement de l'extension dans les secteurs de l'énergie et l'environnement
- 100% du coût de l'investissement de l'extension pour les investissements immatériels et TIC

Les crédits à moyen et long terme de la BFPME sont consentis aux conditions du marché, afin de prévenir toute distorsion :

- Période de remboursement : de 2 à 10 ans
- Période de grâce : Selon ressources et durée de réalisation du projet
- Taux d'intérêt :
 - o variable : TMM + marge (dont la valeur dépend du projet)
 - o fixe : de 6,625% à 7,125% l'an
 - o sur ressources extérieures : selon les conditions des lignes de crédit (italienne, espagnole, française,...)

Annexe 4 : PRESENTATION DE LA SOTUGAR

Société Tunisienne de Garantie

A) CADRE JURIDIQUE

La SOTUGAR « Société Tunisienne de Garantie » a été créée le 15 Mai 2003 spécialement pour la gestion du fonds de garantie des crédits accordés aux PME et des participations dans leur capital et la gestion de tout autre fonds ou mécanisme de garantie de financement et ce en vertu du paragraphe 2 de l'article 24 de la loi de finances pour l'année 2003 tel que modifié et complété par les textes subséquents.

L'actionnariat de la SOTUGAR se présente comme suit :

- Etat Tunisien : 37%
- Banques : 63%

Cette répartition du capital permet aux banques de participer activement et en toute transparence et confiance dans la gestion des mécanismes de garantie. Cette confiance des banques et des SICAR est renforcée par leur présence dans le Conseil d'Administration, composé de douze membres :

- Trois membres représentant l'Etat :
 - Représentant du Ministère des Finances ;
 - Représentant du Ministère de l'Industrie et la Technologie ;
 - Le Président Directeur Général de la SOTUGAR ;
- Quatre banques publiques (BNA, STB, BH et BFPME) ;
- Trois banques privées (BIAT, BT et ATB) ;
- Un représentant de l'Association Professionnelle Tunisienne des Banques et des Etablissements Financiers (APTBEF) ;
- Un représentant de l'Association Tunisienne des Investisseurs en Capital (ATIC).

B) LES FONDS DE GARANTIE GERES PAR LA SOTUGAR

La SOTUGAR gère actuellement cinq (5) Fonds de Garantie :

- 1- Le Régime de Garantie principal (créé par l'article 24 de la loi de finances pour l'année 2003 tel que modifié et complété par les textes subséquents) ;
- 2- Le Fonds de Garantie du Renforcement de la Structure Financière « FGRF » ;
- 3- Le Fonds de Garantie de l'Efficacité Energétique « FGEE » (Banque Mondiale) ;
- 4- Le Fonds de Garantie des Crédits à l'Exportation « FGCE » ;
- 5- Le Fonds de Garantie des Jeunes Créateurs « FGJC » (AFD).

La gestion de ces Fonds de Garantie est confiée à la SOTUGAR en vertu des conventions conclues avec le Ministère des Finances. Ces Conventions de gestion prévoient les modalités et conditions d'intervention des différents Fonds de Garantie. Elles fixent également les attributions et les obligations de la SOTUGAR ainsi que sa rémunération de gestion.

Dans le cadre des mesures relatives à la création du Holding d'autres Fonds de Garantie vont être confiés à la gestion de la SOTUGAR et ce, suite à la décision Conseil Interministériel Restreint (CIM) du 11 juin 2010 consistant à charger la SOTUGAR de gérer toutes les formes de garantie et devenir ainsi le guichet unique vis-à-vis des partenaires financiers (Etablissements de crédit et Investisseurs en capital):

- 1- Le Fonds National de Garantie « FNG » créé depuis 1981,
- 2- Le Fonds de Garantie des Industries Culturelles « FGIC ».

Annexe 4 : PRESENTATION DE LA SOTUGAR

C) LES CRITERES D'ELIGIBILITE

A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES :

- Activités des Industries Manufacturières ;
- Activités de services liés à l'Industrie.
- Les projets bénéficiant des concours du Régime d'incitation à l'Innovation dans les Technologies de l'Information « RITI » ;
- Les projets bénéficiant des concours des Fonds d'Amorçages.

B. TAILLE DES INVESTISSEMENTS CONCERNÉS :

Peuvent bénéficier des interventions des différents Fonds de Garantie, les investissements réalisés par les PME industrielles et de services dans l'un des activités susvisées et dont :

- Le coût ne dépasse pas 5 MD y compris le fonds de roulement pour les projets de création.
- Le coût global, immobilisations nettes comprises, ne dépasser pas 5 MD pour les projets d'extension.

C. CRÉDITS ET PARTICIPATIONS ÉLIGIBLES :

- Les crédits à moyen et long terme ;
- Les crédits à court terme accordés aux entreprises dont la durée d'entrée en activité ne dépassent pas 3 ans ;
- Les financements accordés dans le cadre de contrats de leasing mobilier ;
- Les participations des SICAR, des Fonds Communs de Placement à Risque (FCPR) et des Fonds d'Amorçages (FA).

D. FORMES D'INTERVENTION DES FONDS DE GARANTIE :

- **Refinancement de la moitié et prise en charge des intérêts de trésorerie de l'autre moitié** d'une proportion des montants impayés en principal des crédits acceptés à la garantie conformément à la répartition de prise en charge des montants irrécouvrables des crédits entre les Fonds de Garantie et l'établissement de crédit.
- Garantit aux SICAR , FCPR et les FA **un rendement** sur une proportion des participations acceptées à la garantie conformément à la répartition de prise en charge des montants irrécouvrables des participations entre le régime de garantie et la SICAR , FCPR et les FA.
- **Prise en charge d'une proportion des montants irrécouvrables des crédits et participations** acceptées à la garantie variant de 50% à 75%,
- **Prise en charge d'une partie des frais de poursuite et de recouvrement contentieux des crédits** variant de 50% à 75%.

D) LES RESSOURCES

Les ressources des Fonds de Garantie sont :

- 1- Les dotations de l'Etat Tunisien et des autres bailleurs de fonds,
- 2- Les revenus de placement des soldes des Fonds de Garantie,
- 3- La contribution des bénéficiaires des crédits acceptés à la garantie, déterminée ainsi :
 - 0,6 % sous forme de taux d'intérêt annuel pour les crédits à moyen et long terme
 - 1% à prélever en une seule fois du montant du crédit autorisé par la banque pour les crédits à court terme,
- 4- La contribution de la SICAR, FCPR et FA est fixée à 3% flat du montant de la participation acceptée à la garantie.

Annexe 5 : PRESENTATION DU PROJET MOUBADARA

Projet « Groupe MOUBADARA »

A) Objectifs :

L'objectif du pôle étant la mise en place d'un cadre exhaustif et simplifié pour renforcer l'efficacité et l'efficience du dispositif de financement de la création, du développement et de la transmission des PME avec l'accélération du rythme de l'innovation à travers:

- Le développement des synergies entre les différents intervenants dans le financement des PME sur le plan de l'évaluation des projets, de la prise de décision de financement et de suivi de la réalisation des investissements.
- L'amélioration de la qualité des services offerts aux promoteurs à travers la concrétisation et l'élargissement de la notion de "l'interlocuteur unique" pour une meilleure maîtrise des délais via l'unification des structures d'instruction et de décision.
- L'optimisation de l'allocation des ressources financières, humaines et logistiques du dispositif de création d'entreprises à travers l'élargissement du champ d'intervention des différentes structures du pôle pour inclure tout type de conseil et de financement.

Ainsi, la création de cette holding constitue un appui à la croissance et à l'innovation des PME et accélère le rythme de création des PME tout en identifiant de nouvelles opportunités d'investissement permettant d'augmenter les richesses et de créer des emplois.

B) Structure du pôle :

Le pôle financier spécialisé dans le financement des PME aura la forme d'une Holding qui offre à la fois des services de financement, de garantie, de participation et de conseils avec l'adoption d'une organisation par métier tout en préservant l'autonomie financière et juridique des différentes structures.

Cette holding comportera :

- **Un Pôle financement** : constitué par la Banque de Financement des PME avec l'élargissement de son champ d'intervention
- **Un Pôle garantie** : regroupant tous les mécanismes de garantie au sein de la SOTUGAR.
- **Un Pôle participation** : constitué par les SICAR régionales avec la possibilité d'intégrer les fonds d'essaimage et d'amorçage (SAGES capital et IKDAM gestion)
- **Un Pôle conseil** : qui sera pris en charge par MOUBADARA BANK avec la possibilité de créer ultérieurement une structure indépendante dédiée au conseil « MOUBADARA CONSEIL ».

C) Orientation stratégique proposée :

La constitution du « Groupe MOUBADARA » obéit à l'orientation stratégique suivante:

- 1- **Définition et suivi de la politique du groupe**, et en particulier la politique de risque par la holding MOUBADARA. Il s'agira de repenser le modèle économique pour **assurer la viabilité économique** des trois structures du Groupe (Banque, Garantie et Participation).
- 2- **Concentration sur les métiers** de conseil, financement et garantie au niveau des structures du « Groupe MOUBADARA »

Annexe 5 : PRESENTATION DU PROJET MOUBADARA

Cette orientation stratégique s'articule autour des axes de transformation suivants:

- 1- **Au niveau de la holding:** Prise en charge **progressive des fonctions support**.
- 2- **Au niveau des structures:** L'évolution d'une gestion par produit à **une gestion intégrée par client**.

Tout en veillant à:

1. doter la holding « MOUBADARA » des prérogatives **requises en matière de gouvernance** et des moyens humains et logistiques nécessaires pour accomplir la mission qui lui est assigné.
2. **conserver l'autonomie** financière, juridique et décisionnelle des différentes structures du « Groupe MOUBADARA » et ce, dans le cadre de la politique de risque définie par la holding en identifiant les ressources adéquates pour assurer une structure financière équilibrée.
3. **maintenir un fonctionnement fluide et normal des différentes structures** du « Groupe MOUBADARA » durant la phase de transformation.

La holding « MOUBADARA » prendra en charge les fonctions suivantes:

- Définir la stratégie du groupe et les politiques en matière de gestion des risques et en matière commerciale et œuvrer pour leur application par les différentes structures du « Groupe MOUBADARA ».
- Superviser l'ensemble des structures du « Groupe MOUBADARA » à travers une présence dans les instances de gouvernance de ces différentes structures.
- Assurer le reporting des réalisations du « Groupe MOUBADARA » et de ses différentes structures.
- Prise en charge progressive des fonctions de support (audit interne, contrôle de gestion, relations internationales, pilotage de l'intégration des systèmes d'information...) ce qui permettra aux autres structures du «Groupe Moubadara» de se focaliser sur leurs métiers de base (conseil, financement et garantie).

Les structures du « Groupe MOUBADARA » se focalisent sur leurs métiers de base pour accompagner la PME (conseil, financement et garantie) tout en passant d'une gestion par produit à une gestion intégrée par client :

