

République Tunisienne

Programme d'Appui à la mise en œuvre de l'Accord d'Association (P3A) Tunisie-UE

Fiche de Projet de Jumelage

APPUI INSTITUTIONNEL A LA BANQUE DE FINANCEMENT DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

TABLE DES MATIERES

1.1. PROGRAMME :	4
1.2. REFERENCE :	4
1.3. INTITULE DU PROJET :	4
1.4. SECTEUR :	4
1.5. PAYS BENEFICIAIRE :	4
2. OBJECTIFS :	4
2.1. OBJECTIF GENERAL :	4
2.2. OBJECTIF SPECIFIQUE :	4
2.3. CONTRIBUTION A LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN NATIONAL DE DEVELOPPEMENT ET DE L'ACCORD D'ASSOCIATION :	4
2.3.1. <i>Le Plan National de Développement</i> :	4
2.3.2. <i>L'Accord d'Association</i> :	5
3. DESCRIPTION DU PROJET :	5
3.1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION :	5
3.2. PRESENTATION DU BENEFICIAIRE :	8
3.3. ACTIVITES CONNEXES (AUTRES INITIATIVES INTERNATIONALES ET NATIONALES) :	8
3.4. RESULTATS :	9
3.5. ACTIVITES :	10
3.5.1. 1^{er} Volet « Accompagnement à la mise en œuvre du plan stratégique de la BFPME » :	11
1.1. La stratégie produits :	11
1.1.1. Reconnaissance de la situation actuelle en matière de financement des PME :	11
1.1.2. Analyse et segmentation de la demande :	11
1.1.3. Evaluation des produits prestés par la BFPME :	12
1.1.4. Ajustement des produits existants et développement de nouveaux produits, y compris des packages mixtes de produits adaptés :	12
1.1.5. Elaboration d'un plan d'actions pour la mise en œuvre de la stratégie produits :	12
1.1.6. Appui à l'exécution du plan d'actions relatif à la stratégie produits :	12
1.2. L'évaluation, la décision et la politique du risque :	12
1.2.1. Elaboration et mise en place des procédures à suivre pour l'instruction des dossiers de la réception jusqu'à la décision et la notification au promoteur :	13
1.2.2. Conception d'un système de notation pour l'évaluation des dossiers de crédit :	13
1.2.3. Elaboration d'une politique du risque et conception d'un système d'identification et d'appréciation des risques et de réactivité face à ces risques :	13
1.2.4. Identification de logiciels d'aide à la décision et de suivi et de gestion des risques :	13
1.2.5. Proposition d'une démarche progressive permettant la création à terme d'une Direction des risques :	13
1.3. Le système d'information :	14
1.4. Les ressources financières :	14
1.4.1. Diagnostic de la situation actuelle :	14
1.4.2. Affinement de la quantification de l'activité et définition des besoins :	14
1.4.3. Elaboration d'une stratégie de mobilisation et de gestion des ressources :	14
1.5. L'organisation :	15
1.6. Appui à la création d'un Centre de Documentation :	15
3.5.2. 2^{ème} Volet « Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie de communication » :	15
2.1. Communication avec les partenaires :	15
2.1.1. Examen de la situation actuelle des relations de la BFPME avec ses partenaires financiers :	16
2.1.2. Reconnaissance des partenaires pourvoyeurs de projets et d'appui ainsi que l'examen de l'état des relations de la BFPME avec ces derniers :	16
2.1.3. Conception, organisation et mise en place d'un réseau de partenaires financiers :	17
2.1.4. Conception, organisation et mise en place d'un ou plusieurs réseaux de partenaires pourvoyeurs de projets et d'appui :	17
2.1.5. Définition des méthodes et identification des moyens de communication de la BFPME avec ses partenaires :	18
2.1.6. Proposition du cadre contractuel organisant les relations de la BFPME avec ses différents partenaires :	18
2.2. Communication envers les entrepreneurs et les porteurs de projets :	18
2.2.1. Définition d'une stratégie de communication vers les entrepreneurs et les porteurs de projets :	18
2.2.2. Appui à la mise en œuvre de la stratégie de communication :	19
2.2.3. Appui à la création d'une structure chargée de la communication :	19

3.5.3. 3^{ème} Volet « Amélioration de la qualification des ressources humaines » :	19
3.1. Le diagnostic de la situation actuelle et l'identification des besoins en ressources humaines et en formation :	19
3.2. Elaboration d'une politique de gestion des ressources humaines (GRH) :	19
3.3. Elaboration d'un plan de formation :	20
3.4. Appui à la réalisation du plan de formation :	20
3.5. Organisation de mission d'étude :	20
3.6. Elaboration et mise en œuvre d'un programme de coaching au profit des cadres de la BFPME :	20
3.6. APPORTS DE L'ADMINISTRATION EUROPEENNE PARTENAIRE :	21
3.6.1. Profil et tâches du Chef de Projet :	21
3.6.2. Profil et tâches du Conseiller Résident de Jumelage (CRJ) :	21
3.6.3. Profil et tâches des principaux experts à court terme.....	22
4. LANGUE DE TRAVAIL :	31
5. CADRE INSTITUTIONNEL :	31
6. BUDGET	31
7. MODALITES DE MISE EN ŒUVRE :	31
7.1. INSTITUTIONS RESPONSABLES DANS LE PAYS BENEFICIAIRE :	31
7.1.1. Autorité Contractante du Projet :	31
7.1.2. Institution Bénéficiaire :	31
7.2. PRINCIPAUX HOMOLOGUES DANS LE PAYS BENEFICIAIRE :	33
7.3. L'UGP3A :	33
7.4. COMITE DE PILOTAGE DU PROJET :	33
8. CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE (A TITRE INDICATIF)	33
8.1. DATE DE LANCEMENT DE L'APPEL A PROPOSITIONS : FIN MAI 2006.	33
8.2. DATE PREVUE DE DEMARRAGE DES ACTIVITES DU JUMELAGE : JANVIER 2007.	33
8.3. DUREE DE LA MISSION DE JUMELAGE : 18 MOIS.	33
9. ENVIRONNEMENT DU PROJET	34
9.1. DEGRE DE MATURITE DU PROJET :	34
9.2. DURABILITE :	34
10. CONDITIONNALITE ET ECHELONNEMENT	34
ANNEXES	35
MATRICE DU CADRE LOGIQUE DU PROJET DE JUMELAGE TRADITIONNEL MEDA	36
PRESENTATION DE LA BFPME	43
LISTE DES ABREVIATIONS UTILISEES	56

1. Informations de base :

1.1. Programme :

Programme d'Appui à la mise en œuvre de l'Accord d'Association (P3A).

1.2. Référence :

TU/06/AA/FI/12

1.3. Intitulé du projet :

Appui institutionnel à la Banque de Financement des Petites et Moyennes Entreprises (BFPME).

1.4. Secteur :

Services financiers/Banques.

1.5. Pays bénéficiaire :

Tunisie.

2. Objectifs :

2.1. Objectif général :

Promouvoir la création et le développement des PME et favoriser l'émergence d'entreprises innovantes à travers un meilleur accès au financement.

2.2. Objectif spécifique :

Renforcer les capacités institutionnelles de la BFPME pour la mise en œuvre de son plan stratégique et le développement de ses activités opérationnelles.

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

L'action de la BFPME s'inscrit 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 :

Dans son plan de développement économique et social, la Tunisie place l'emploi au premier rang des priorités.

Pour relever ce défi, les principales orientations de nature économique visent à renforcer le rythme des créations d'emplois et particulièrement celui des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur et ce, à travers :

- ✓ La réalisation, d'une façon durable, d'un taux de croissance de l'ordre de 6% au moins ;
- ✓ L'amélioration de l'environnement des affaires et notamment la modernisation du système bancaire et financier, en vue de dynamiser davantage l'activité économique et de stimuler l'investissement privé dont l'objectif est de le porter, d'ici l'an 2009, à 60% du total des investissements ;
- ✓ L'accélération du rythme de création d'entreprises et de projets dans l'objectif de créer 14 mille entreprises et projets par an ;
- ✓ Le soutien et l'encadrement de l'initiative privée et de l'innovation ;

Le projet de jumelage s'inscrit dans cette logique. En effet, la BFPME permettra :

- ✓ La facilitation de la création et du développement des PME ;
- ✓ La promotion des projets créateurs d'emploi et à haute valeur ajoutée ;

- ✓ L'écllosion de projets innovants et à haute valeur ajoutée, notamment dans les secteurs des technologies de pointe ;
- ✓ La valorisation des résultats de la recherche ;
- ✓ L'appui et l'encadrement des promoteurs et des porteurs de projets particulièrement parmi les jeunes diplômés ;

2.3.2. L'Accord d'Association :

Le présent projet de jumelage contribue 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 champ d'application (article 43) porte prioritairement sur les secteurs « **générateurs de croissance et d'emplois** ». 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** ».

Aussi, « **la promotion de l'investissement privé et des activités créatrices d'emplois** » est un domaine d'application prioritaire de la coopération financière comme prévu par l'article 75 du titre VII.

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 43, 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.

3. Description du projet :

3.1. Contexte et justification :

* *Genèse* :

Première source de création d'emploi, les PME bénéficient d'un intérêt particulier de la part de l'Etat tunisien.

C'est dans ce cadre que la BFPME a été créée pour compléter le dispositif de financement en place actuellement afin de dynamiser le rythme de croissance de l'investissement et de soutenir l'initiative privée en favorisant l'émergence de projets innovants. La banque entend apporter l'assistance et le soutien nécessaires pour faciliter la création de nouvelles PME et favoriser le développement des PME existantes en finançant les opérations d'extension.

L'idée même de la création de l'institution était fondée sur les résultats d'un certain nombre d'études qui ont fait ressortir qu'une bonne part des demandes de financement était rejetée par le système bancaire tunisien et que les principaux motifs de rejets seraient :

- ✓ Un positionnement stratégique dans l'activité de détail à rentabilité immédiate plus élevée (niveau de risque moins élevé, coût de gestion moindre eu égard aux possibilités d'automatisation dans la gestion des transactions etc.) et dans certaines niches (financement des entreprises non résidentes, conglomerats d'entreprises à cash flows diversifiés...) au détriment du financement de l'investissement pour la création des PME.

- ✓ Des compétences parfois insuffisantes à même d'évaluer les projets revêtant un caractère innovant.
- ✓ Une insuffisance des garanties personnelles.

Cette idée est également inspirée des expériences réussies dans plusieurs pays (Etats-Unis, Japon, Suède, France...) 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 confortent l'opportunité et les chances de succès de cette initiative.

Tout en veillant à respecter scrupuleusement ses obligations et en s'attachant à n'introduire aucun biais dans l'exercice de l'activité bancaire, la BFPME ambitionne de devenir le partenaire privilégié des institutions financières pour le financement de la création et de l'extension des PME.

Ainsi, la BFPME est édifiée en tant qu'établissement de place où elle a vocation à se positionner dans le système financier tunisien au service du financement des PME. Elle n'entend pas se substituer aux autres intervenants dans le financement de la PME dans la mesure où elle agit en tant que catalyseur pour favoriser la création et le développement des PME. A cet effet, elle intervient :

- ✓ En amont pour identifier les projets en collaborant avec des partenaires pourvoyeurs de projets où elle contribue à élargir le marché des financements bancaires en rendant possible l'éclosion et l'extension d'entreprises nouvelles ;
- ✓ En complément et en partenariat avec les autres intervenants, pour assurer le financement des PME, à travers la technique généralisée de cofinancement.

Il s'agit donc d'un nouvel outil qui viendra consolider l'intervention des autres opérateurs du système financier en développant :

- ✓ une dynamique dans l'identification des créneaux porteurs et des promoteurs de projets, notamment parmi les jeunes diplômés ;
- ✓ une expertise dans l'étude des projets faisant appel aux technologies les plus avancées ;
- ✓ une rigueur dans l'évaluation des potentialités de développement que recèlent les projets ;
- ✓ un suivi étroit des réalisations.

Hormis le Tourisme et la Promotion immobilière qui bénéficient amplement du concours du système bancaire et dont les financements requis dépassent généralement ses limites d'intervention, le champ d'action de la BFPME couvre tous les secteurs de l'économie sans faire de distinction entre les secteurs nouveaux et les secteurs classiques dans la mesure où elle est toujours en quête de créneaux porteurs.

Toutefois, la BFPME entend apporter une contribution significative dans le financement de la création et de l'extension des projets innovants (services liés à l'économie du savoir, TIC, biotechnologies, activités inscrites dans le cadre des programmes pilotes de promotion de l'essaimage et de développement des énergies renouvelables...), qui trouvent certaines difficultés à se financer. L'absence de garanties personnelles, la part prépondérante des investissements immatériels et l'insuffisance de compétences à même d'évaluer les composantes techniques de ces projets en seraient les principales causes. Ces activités à haute valeur ajoutée et à fort potentiel à l'export ont de réelles chances de se développer du fait d'une politique gouvernementale volontariste en la matière et de l'existence des compétences et de l'infrastructure requises.

Entièrement dédiée au financement des PME, la BFPME entend mettre à disposition des promoteurs les compétences requises pour :

- ✓ les encourager à optimiser l'utilisation de leurs connaissances ;

- ✓ Les assister à finaliser dans les meilleures conditions les études de projets et les schémas de financement qui assureront la pérennité de leur entreprise ;
- ✓ Les assister à bénéficier des avantages offerts par l'Etat (dans le cadre du FOPRODI, du Développement Régional, du RITI, etc.) ;
- ✓ Les encadrer dans toutes les phases de développement de leurs projets : à la constitution pour les appuyer dans le lancement du projet et pendant l'exploitation pour soutenir le développement de leur activité.

Un effort permanent sera déployé pour s'attacher les services, tant en interne qu'en externe, des compétences les plus qualifiées notamment dans les secteurs faisant appel à une technologie avancée.

*** Une Banque en plein démarrage :**

Voulant être opérationnelle dès sa création en mars 2005, la BFPME a démarré son activité avec un premier noyau de cadres dotés d'une grande expérience dans le financement de projets et d'une expertise confirmée dans l'évaluation et le suivi de réalisation. Aussitôt, elle a fixé le cadre de ses interventions et a mis en place des modalités et des procédures simples et opérationnelles ce qui lui a permis d'entrer, rapidement, en exploitation. Mais cette dernière se limite, actuellement, aux cofinancements bancaires.

A ce jour, la BFPME a cofinancé 83 projets pour un montant total de 84.7MD adoptés par dix comités de crédit et trois conseils d'administration. La part de la BFPME est estimée à 21.5MD alors que la participation des autres banques (14) se situe aux alentours de 26.7MD. D'un autre côté, 19 SICAR ont contribué aux fonds propres de ces projets pour un montant de 11.5MD. D'autre part, on enregistre au moins 212 projets pour un investissement de l'ordre de 209MD qui sont actuellement à l'étude.

Ces réalisations encourageantes, accomplies en si peu de temps alors que la Banque était en cours de constitution, ne doivent pas occulter les besoins de renforcement institutionnel tant au niveau des moyens humains et matériels qu'au niveau de l'organisation, des procédures et des méthodes de travail, d'autant plus que la BFPME se doit d'entamer d'autres types de financement et de diversifier ses produits.

Compte tenu de ce qui précède et eu égard à la nature de ses interventions et aux spécificités qui caractérisent son fonctionnement, la BFPME a exprimé le besoin de bénéficier d'un appui institutionnel de la part d'une institution similaire pour asseoir et consolider ses activités opérationnelles. Cet appui est d'autant plus nécessaire que la BFPME est tenue tant au niveau de sa gouvernance qu'au niveau de son organisation de se conformer aux bonnes pratiques internationales, et notamment aux directives de « Bâle2 ».

A cet effet, le jumelage représente un instrument indiqué pour véhiculer l'assistance d'une institution européenne similaire et faire profiter la BFPME d'une expertise qualifiée et d'un savoir faire européen durant l'importante phase de démarrage, de mise en place des choix stratégiques, de conception et de promotion de produits, d'élaboration des procédures, etc.

Tenant compte des besoins exprimés par la BFPME et 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** qui sera réalisé dans le cadre d'un jumelage traditionnel, objet de la présente fiche et constitué des trois volets suivants :

- ✓ **L'accompagnement dans la mise en œuvre des orientations stratégiques de la BFPME ;**
- ✓ **L'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de communication ;**
- ✓ **L'amélioration de la qualification des ressources humaines.**

3.2. Présentation du Bénéficiaire :

La BFPME est un établissement public créé le 1^{er} mars 2005 sous forme de société anonyme. Elle exerce son activité dans le cadre de la loi n° 2001-65 sur les établissements de crédit et elle est soumise, à l'instar des banques de la place, à la réglementation en vigueur notamment en matière prudentielle et de reporting.

Son capital social à la souscription est de 50 Millions de Dinars Tunisien (31 M €), libéré au quart à la constitution. Le doublement du capital est prévu après sa libération totale, qui devrait avoir lieu au cours de l'année 2006.

En plus du Président Directeur Général et du Directeur Général Adjoint, l'effectif de la banque compte, aujourd'hui, 34 employés dont 24 cadres, soit un taux d'encadrement de plus de 70%.

L'intervention de la BFPME comprend essentiellement :

- ✓ l'octroi de cofinancements avec les institutions de crédit (Banques et sociétés de leasing), sous forme de crédit à moyen et long terme pour financer des projets de création ou d'extension d'entreprises, dont le coût d'investissement total est compris entre 80 mille dinars et 4 millions de dinars (50 000 € et 2.5 M€). Sa quote-part dans le financement varie entre 25% et 50% du coût du projet avec un plafond de 1 million de dinars.
- ✓ le financement des PME au titre des marchés publics avec la possibilité d'octroi d'avances aux entreprises adjudicataires de ces marchés.
- ✓ la participation au capital social des entreprises en cours de création.
- ✓ la prise en charge par la Banque d'une partie des risques des Institutions de crédit et des SICAR finançant ces projets et ce par le biais de la Société Tunisienne de Garantie "SOTUGAR".
- ✓ la fourniture de produits et de services à haute valeur ajoutée aux PME (assistance dans l'étude économique, technique et financière, mise en relation avec les structures publiques d'appui, etc.)

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

3.3. Activités connexes (autres initiatives internationales et nationales) :

En plus des efforts déployés par le Gouvernement tunisien pour la constitution de la BFPME et des activités réalisées par cette dernière pour assurer son démarrage effectif, trois activités connexes, effectuées ou programmées dans le cadre de la coopération internationale, méritent d'être signalées :

- 1) Dans le cadre du PMI (Programme de Modernisation Industrielle, financé par l'UE), la BFPME a bénéficié d'une assistance technique privée devant aboutir à l'adoption d'un plan stratégique ayant pour objectif d'affiner, ses orientations stratégiques en matière de positionnement ; de produits et services ; de clientèles cibles ; d'identification et d'assistance ; d'évaluation, de décision et de politique du risque ; d'organisation ; de ressources financières...

Cette assistance a été réalisée entre les mois d'octobre 2005 et de février 2006, l'expert a remis son rapport final qui permettra à la BFPME d'adopter prochainement son plan stratégique.

La présente fiche de projet de jumelage tient largement compte des conclusions de cette étude.

- 2) En outre le PMI appuiera prochainement la BFPME dans la conception d'un système organisationnel et d'un système de gouvernance de l'institution.

La concrétisation des activités prévues par cette action permettra d'atteindre les objectifs spécifiques suivants :

- ✓ Identifier les orientations de la banque et arrêter les choix stratégiques en matière d'organisation et de gouvernance en conformité avec les exigences de « Bâle2 » en la matière.
 - ✓ Formaliser le système organisationnel et le système de gouvernance (organisation, procédures, documents opératoires) de la Banque en conformité avec les exigences de «Bâle2 » en la matière.
 - ✓ Assurer un accompagnement dans la mise en place du système organisationnel et du système de gouvernance.
- 3) Par ailleurs et en plus du projet de jumelage et avant son démarrage, la BFPME bénéficiera dans le cadre du P3A d'une assistance technique privée accompagnée d'une acquisition de matériel pour le développement de son système d'information et la modernisation de son infrastructure informationnelle (matériel informatique, réseaux et lignes de transmission des données, applications et logiciels, systèmes de gestion de base de données, solution de sécurité, etc.).

L'assistance technique privée portera sur :

- ✓ L'identification des orientations de la banque et la fixation des choix stratégiques en matière d'architecture de système d'information en conformité avec les directives de « Bâle2 » ;
- ✓ La conception du système d'information ;
- ✓ La définition d'un plan d'action opérationnel relatif aux investissements informatiques à réaliser à court et moyen terme ;
- ✓ Le pilotage de la mise en exploitation du système d'information.

Le volet acquisition de matériel consiste en une participation au renforcement du système d'information et des moyens matériels de la BFPME par l'acquisition d'équipements informatiques et de logiciels qui seront identifiés par l'assistance technique sus évoquée.

3.4. Résultats :

1^{er} Volet « Accompagnement à la mise en œuvre du plan stratégique de la BFPME » :

- 1.1. De nouveaux produits sont conçus et exploités ;
- 1.2. Des procédures d'instruction des dossiers, comprenant un processus d'évaluation et un processus décisionnel, sont validées et appliquées ;
- 1.3. Un système de notation est conçu, validé et utilisé ;
- 1.4. Une politique de risque est arrêtée ;
- 1.5. Des outils d'aide à la décision et à la gestion des risques sont disponibles et exploités ;
- 1.6. Une stratégie de mobilisation des ressources, englobant des politiques d'emprunt et de placement, est définie ;
- 1.7. Des outils de suivi emplois/ressources et de gestion actifs/passifs sont disponibles et exploités ;

- 1.8. L'organisation de la BFPME est adaptée en fonction de ses produits et des procédures définies pour les divers métiers¹ ;
- 1.9. Le système d'information est adapté en fonction de ses produits et des procédures définies pour les divers métiers.²
- 1.10. Un centre de documentation est créé.

2^{ème} Volet « Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie de communication » :

- 2.1. Une banque communicante et en phase avec ses différents partenaires ;
- 2.2. Le cadre contractuel organisant les relations de la BFPME avec ses différents partenaires est complété et adapté aux différents types de relations ;
- 2.3. Les méthodes et moyens de communication de la BFPME avec ses partenaires, sont modernisés ;
- 2.4. Une stratégie de communication vers les entrepreneurs et les porteurs de projets est définie et sa mise en œuvre est entamée ;
- 2.5. Une structure chargée de la communication est créée ;

3^{ème} Volet « Amélioration de la qualification des ressources humaines » :

- 3.1. Une politique de Gestion des Ressources Humaines GRH (recrutement, formation, évaluation...) est définie ;
- 3.2. Un plan de formation est élaboré et sa réalisation est entamée ;
- 3.3. Des ressources humaines mieux formées et mieux organisées ;

3.5. Activités :

La BFPME adoptera prochainement un plan stratégique qui définira ses orientations stratégiques en matière de positionnement ; de produits et services ; de clientèles cibles ; d'identification et d'assistance ; d'évaluation, de décision et de politique du risque ; d'organisation ; de ressources financières...

Les orientations et les bases de son futur système d'information (choix des solutions, conception de l'architecture, identification des besoins humains et matériels...) devraient également être arrêtées dans les prochaines semaines.

Le projet de jumelage viendra appuyer la BFPME dans la concrétisation de ses orientations stratégiques à travers l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'action, l'appui au démarrage effectif ou à la consolidation des activités et services de la banque et le renforcement de ses capacités. Les plans d'action sus indiqués concernent la stratégie produit ; l'assistance, l'identification et le développement ; le processus d'étude et de décision ; la politique du risque ; l'organisation ; le système d'information ; les ressources financières et la stratégie de communication.

Compte tenu des besoins exprimés par la BFPME en complémentarité et en continuité avec les actions qui ont été entreprises en vue d'assurer le démarrage de son activité, d'une part et d'affiner ses choix stratégiques d'autre part, les activités à entreprendre dans le cadre du présent projet de jumelage, s'articuleront autour de trois principaux volets à savoir :

¹ Ce résultat peut être atteint soit par une simple acceptation de l'organisation adoptée en dehors du jumelage, soit par la réalisation de certaines activités d'ajustement telles que prévues sous l'activité 1.5.

² Ce résultat peut être atteint soit par une simple acceptation du système d'information développé en dehors du jumelage, soit par la réalisation de certaines activités d'adaptation telles que prévues sous l'activité 1.3.

- **L'accompagnement dans la mise en œuvre des orientations stratégiques de la BFPME ;**
- **L'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de communication ;**
- **L'amélioration de la qualification des ressources humaines.**

Les deux premiers volets regroupent des activités conceptuelles nécessaires à l'affinement des orientations stratégiques de la BFPME, à la proposition des procédures, des méthodes et des moyens (humains et matériel) de travail ainsi qu'à l'élaboration de plans d'actions pour leur mise en œuvre. Ils portent également sur des activités d'assistance et de coaching nécessaires à la mise en œuvre des différentes propositions et des plans d'actions validés par les responsables de la BFPME.

Le troisième volet porte sur des activités de formation et de coaching nécessaires à l'amélioration de la qualification des ressources humaines dans ses divers métiers et fonctions.

3.5.1. 1^{er} Volet « Accompagnement à la mise en œuvre du plan stratégique de la BFPME » :

1.1. La stratégie produits :

Les missions confiées à la BFPME correspondent à trois types d'interventions à savoir les cofinancements des crédits bancaires à moyen et long termes, le financement des commandes publiques et les interventions en fonds propres.

Il y a lieu de préciser à ce niveau que seul le premier type d'intervention est actuellement opérationnel.

En effet et en vue d'une rapide entrée en exploitation, la BFPME a fixé le cadre de ses interventions en cofinancement et a mis en place des modalités et des procédures simples et opérationnelles ce qui lui a permis de démarrer cette activité.

Elle fera de même, probablement avant le démarrage des activités du jumelage, pour initier au plus vite, le financement des commandes publiques et les interventions en fonds propres.

Au vu des choix stratégiques arrêtés à ce niveau, le projet de jumelage permettra à la BFPME de mieux définir et adapter ses produits et les modalités y afférentes.

Ainsi, les activités à réaliser dans ce domaine porteront sur :

1.1.1. Reconnaissance de la situation actuelle en matière de financement des PME :

Cet examen sera réalisé à partir des documents fournis et d'une série d'entretiens avec les responsables de la BFPME, de ses partenaires et d'autres intervenants. Il permettra une prise de connaissance de la situation actuelle en matière de financement des PME tant au niveau de la création et du développement qu'au niveau des commandes publiques et de la reprise d'entreprise. Il concernera essentiellement l'offre et les différents produits disponibles, les modalités d'intervention, les insuffisances de l'offre actuelle, les aspects réglementaires (surtout pour le leasing, le financement des commandes publiques et la transmission d'entreprises), ainsi que les divers instruments publics d'incitation à l'investissement (FOPRODI, Développement Régional, RITI, Fonds d'amorçage, Fonds d'essaimage, etc.).

1.1.2. Analyse et segmentation de la demande :

A partir des stocks de demandes reçues par la BFPME et moyennant des entretiens avec ses partenaires, il sera procédé à une analyse concrète de la demande et une évaluation des besoins de financement des PME tant en volume qu'en types et modalités d'intervention. Une attention particulière sera accordée à la création surtout des entreprises innovantes, aux secteurs faisant appel à une technologie avancée, à la transmission d'entreprises, aux investissements immatériels...

Cette activité portera, également, sur une segmentation de la demande en vue de la répartir par secteur, par catégorie de client, par nature de projet, par types d'investissement...

1.1.3. Evaluation des produits prestés par la BFPME :

Ce diagnostic portera aussi bien sur les types de produits disponibles à la BFPME que sur son fonctionnement interne (modalités et procédures, méthodes de travail, clientèle cible, projets éligibles...) et ses relations avec ses partenaires (SOTUGAR, Banques, SICAR, Sociétés de leasing...).

1.1.4. Ajustement des produits existants et développement de nouveaux produits, y compris des packages mixtes de produits adaptés :

Suite aux activités de diagnostic, d'analyse et d'évaluation sus indiquées, il sera procédé à l'élaboration de la stratégie produits de la BFPME. Cette stratégie comportera notamment :

- ✓ Une définition d'un ou plusieurs produits standards tels que le prêt à la création d'entreprise, réservé aux dossiers classiques et de faible montant, à même de favoriser la création d'entreprise.
- ✓ Une conception des produits et éventuellement des packages mixtes adaptés aux différents types et segments de la demande tels que identifiés sous l'activité 1.2.
En effet, la BFPME souhaite privilégier, dans sa gamme de produits, les financements spécifiques dont l'économie a un besoin urgent, et qui font aujourd'hui défaut dans l'environnement financier tunisien (tels que le prêt aux jeunes diplômés, le prêt à l'innovation technologique, le financement de l'immatériel, le financement de la transmission d'entreprise, etc.).
- ✓ Une définition des interventions et une répartition des tâches de la BFPME, d'une part et de ses différents partenaires, d'autre part ainsi que des corrélations qui en découlent. Cela concerne aussi bien la participation au financement que la gestion courante des financements accordés (procédures, instruction des dossiers, évaluation, décision, etc.).
- ✓ Une proposition des adaptations et des ajustements réglementaires et institutionnels à même de faciliter l'accès des PME au financement et de favoriser l'exploitation des produits retenus.

1.1.5. Elaboration d'un plan d'actions pour la mise en œuvre de la stratégie produits :

Ce plan d'actions devrait détailler toutes les mesures à prendre et les activités à réaliser pour la mise en place et l'exploitation effective des différents produits retenus. Il portera sur tous les aspects liés aux procédures, relations avec les partenaires, méthodes et outils de travail, organisation, ressources humaines, formation, etc.

Le plan d'actions proposé sera examiné et validé par les instances de décision de la BFPME.

1.1.6. Appui à l'exécution du plan d'actions relatif à la stratégie produits :

A travers des actions d'assistance technique et de coaching, le jumelage apportera l'accompagnement nécessaire à la concrétisation des actions retenues par le plan sus indiqué, en vue d'assurer la mise en place et l'exploitation effective de certains produits.

1.2. L'évaluation, la décision et la politique du risque :

Actuellement, une équipe de six évaluateurs, au sein de l'unité « Etudes et Evaluations », procède à l'étude des dossiers. Une première esquisse d'étude est soumise au Comité d'évaluation, qui décide s'il y a lieu de poursuivre, auquel cas l'évaluation est poussée à son terme. Dans ce cas, le dossier de financement correspondant est soumis pour décision au Comité de crédit ou au Conseil d'administration (pour les investissements supérieurs à 2 Millions de dinars).

Chaque réunion du Comité ou du Conseil donne lieu à la rédaction d'un procès-verbal, à partir duquel la décision est notifiée au promoteur et en cas d'accord, le contrat de prêt est établi.

Dans cette phase de démarrage, la BFPME ne dispose pas encore d'outils adaptés nécessaires à l'évaluation, à la décision ou à l'identification et l'appréciation des risques (procédures ; méthodologies d'étude de projets ; base de donnée informationnelle ; système de notation ; système d'identification des facteurs de risque ; historique quantifié des risques...)

Il s'avère opportun de doter la BFPME de tels outils et qu'ils soient évolutifs en fonction du volume d'activités de la Banque, d'une part et pour tenir compte des bonnes pratiques en matière de gouvernance et notamment les prescriptions de « Bâle2 », d'autre part.

Ainsi, les activités à réaliser dans ce domaine porteront sur :

1.2.1. Elaboration et mise en place des procédures à suivre pour l'instruction des dossiers de la réception jusqu'à la décision et la notification au promoteur :

Cette activité s'intéressera particulièrement à la conception du processus d'évaluation et du processus décisionnel ainsi qu'à l'élaboration d'une procédure standard d'instruction des dossiers et d'éventuelles procédures adaptées à certains produits ou à certains types de projet.

1.2.2. Conception d'un système de notation pour l'évaluation des dossiers de crédit :

Identifier les critères et les méthodes de notation permettant d'assigner une valeur à chaque critère, et de pondérer et synthétiser ces valeurs de façon à indiquer le traitement à suivre pour chaque dossier en fonction de son profil de risque.

1.2.3. Elaboration d'une politique du risque et conception d'un système d'identification et d'appréciation des risques et de réactivité face à ces risques :

La nature des interventions de la BFPME et ses objectifs assignés, l'amènent à accorder des financements à risque élevé (création, innovation technologique...).

Cette activité devrait permettre de doter la BFPME d'une politique du risque et des techniques les plus perfectionnées en matière de gestion des risques afin qu'elle soit en conformité aux bonnes pratiques internationales, et notamment aux directives de « Bâle2 ».

Elle portera, notamment, sur l'identification des facteurs de risque ; l'élaboration d'un système de notation des risques ; la confection des tableaux de bord de suivi des risques et d'un système de réactivité face à ces risques.

Elle appuiera la BFPME à la constitution en continu d'un historique quantifié des risques pris par la Banque (reporting, traçabilité des risques...).

1.2.4. Identification de logiciels d'aide à la décision et de suivi et de gestion des risques :

En fonction des solutions adoptées en matière d'évaluation, de décision et de risque il conviendrait d'identifier les logiciels et les outils de travail nécessaires à la BFPME tels que les logiciels d'aide à la décision, et notamment les logiciels d'analyse des états financiers.

Il sera également procédé à l'élaboration des spécifications techniques des logiciels et outils de travail identifiés.

1.2.5. Proposition d'une démarche progressive permettant la création à terme d'une Direction des risques :

Les solutions proposées en matière de politique du risque devraient être évolutives en fonction du volume d'activité de la Banque et de l'introduction progressive de nouveaux produits. A terme, elles devront permettre le suivi de l'ensemble des risques de la Banque, à savoir les risques de marché et les risques opérationnels.

A cet effet, une démarche progressive permettant la création à terme d'une Direction des risques devrait être proposée.

1.3. Le système d'information :

Comme indiqué au point 3.3, la BFPME bénéficiera dans le cadre du P3A d'une assistance technique privée pour la conception et le développement de son système d'information.

Ainsi et avant le démarrage des activités de jumelage, la BFPME aura conçu et entamé la mise en œuvre de son système d'information. Le projet de jumelage viendra assister la BFPME pour une exploitation efficace de ce système d'information.

A cet effet, des adaptations et ajustement pourraient être proposées et ce, en fonction des choix retenus en matière de produits, d'évaluation, de décision, de politique du risque, de relations avec les partenaires...

Le détail des activités, portant sur le système d'information, à réaliser dans le cadre du projet de jumelage sera précisé compte tenu des réalisations et des résultats de l'assistance technique privée ci-dessus indiquée.

1.4. Les ressources financières :

Actuellement, les seules ressources financières dont dispose la BFPME sont la partie libérée de son capital social. Ainsi, toutes les interventions de la Banque sont financées à travers son capital social.

Avec l'appui de la Banque centrale de Tunisie, la BFPME aura recours à certaines lignes de financement mises à la disposition de la Tunisie dans le cadre de la coopération avec des pays donateurs.

Par ailleurs, la gestion de certains fonds publics d'incitation aux investissements, tels que le FOPRODI, le RITI, Le fonds d'amorçage, le fonds d'essaimage, etc., pourrait être confiée à la BFPME.

Dans la perspective de développement et de l'extension de ses activités, la BFPME se doit de quantifier son activité et ses besoins pour les prochaines années, d'une part et de mobiliser des ressources de financement en recourant à divers bailleurs de fonds et divers mécanismes de financement.

Dans ce cadre, le projet de jumelage apportera une assistance à la BFPME en matière de mobilisation et de gestion des ressources.

Ainsi, les activités à réaliser dans ce domaine porteront sur :

1.4.1 Diagnostic de la situation actuelle :

Il s'agit de prendre connaissance de la situation actuelle en matière de ressources financières mises à la disposition de la BFPME, d'une part et en matière de gestion de ces ressources par la Banque (organisation, ressources humaines, méthodes et outils de travail...).

1.4.2 Affinement de la quantification de l'activité et définition des besoins :

En fonction de l'analyse et l'évaluation de la demande et des perspectives d'utilisation des produits mis en place, le projet de jumelage appuiera la BFPME à projeter son activité dans l'avenir et à évaluer ses besoins en ressources financières.

1.4.3 Elaboration d'une stratégie de mobilisation et de gestion des ressources :

Cette stratégie devrait permettre notamment :

- ✓ Le choix des ressources les plus avantageuses ;
- ✓ Le suivi emplois/ressources ;

- ✓ La gestion actifs/passifs ;
- ✓ La définition d'une politique d'emprunt ;
- ✓ L'élaboration de calendriers prévisionnels d'appel de fonds ;
- ✓ La définition d'une politique de placement.

1.5. L'organisation :

Comme indiqué au point 3.3, la BFPME bénéficiera dans le cadre du PMI d'une assistance technique privée pour la conception et la mise en place de son organisation cible.

Ainsi et avant le démarrage des activités de jumelage, la BFPME aurait conçu et entamé la mise en œuvre de son système d'information. Le projet de jumelage viendra assister la BFPME pour une meilleure adaptation de son organisation et ce, en fonction des choix retenus en matière de produits, d'évaluation de décision, de politique du risque, de relations avec les partenaires...

Le détail des activités, portant sur l'organisation, à réaliser dans le cadre du projet de jumelage sera précisé compte tenu des réalisations et des résultats de l'assistance technique privée ci-dessus évoquée.

1.6. Appui à la création d'un Centre de Documentation :

Le projet de jumelage appuiera la BFPME dans la création d'un Centre de Documentation, à travers les activités suivantes :

- ✓ L'étude des besoins des différents utilisateurs (BFPME, partenaires, promoteurs) en matière d'information et de documentation ;
- ✓ L'identification des documents, notamment les ouvrages et revues spécialisés, à mettre à disposition ;
- ✓ La définition de l'organisation et du mode de gestion du Centre et du fonds bibliothécaire ;
- ✓ La définition des besoins humains et matériels nécessaires à la mise en place et la gestion du Centre.

3.5.2. 2^{ème} Volet « Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie de communication » :

Le rôle fédérateur de la BFPME au sein de la place bancaire, son fonctionnement en partenariat et en collaboration avec plusieurs structures externes publiques ou privées, son rôle de pilotage et d'animation ainsi que son objectif de susciter l'émergence d'un maximum de projets en tant qu'établissement de référence en matière de financement de la PME, exigent de grands efforts de communication à plusieurs niveaux regroupant les partenaires, d'une part et les entrepreneurs et porteurs de projets, d'autre part. On peut, donc, distinguer deux types de communication qui feront l'objet de la stratégie de communication de la BFPME :

2.1. Communication avec les partenaires :

La vocation de la BFPME en tant qu'établissement de place ainsi que les spécificités de ses missions et ses interventions, nécessitent le développement de relations de partenariat avec un nombre important d'intervenants qu'on peut répartir en deux catégories :

Les partenaires financiers :

(Banques, SICAR, sociétés de leasing, SOTUGAR...)

La BFPME intervient, pour tous ses produits, en complément et en partenariat avec les banques, les SICAR et les sociétés de leasing de la place et ce, à travers la technique généralisée du cofinancement.

Au-delà du cofinancement, le partenariat avec lesdites institutions financières, s'étend à la gestion courante des financements accordés.

Par ailleurs et dans le cadre de sa politique de garantie, la BFPME entend développer un partenariat des plus étroits avec la Société Tunisienne de Garantie (SOTUGAR) dont la garantie est déterminante pour l'éclosion d'un grand nombre de projets.

Les partenaires pourvoyeurs de projets et d'appui :

(Centres d'affaires, Pépinières d'entreprises, Pôles technologiques, API, APIA, structures d'enseignement supérieur et de recherche, ODR, organisations professionnelles, Centres techniques sectoriels, ANME...)

Eu égard à son principal objectif de favoriser la création et le développement des PME et en tant qu'établissement de référence en matière de financement de la PME, les missions de la BFPME vont bien au-delà du simple octroi de crédits. A cet effet, elle se propose d'intervenir dans les différentes phases de création de l'entreprise : de l'identification à l'accompagnement du promoteur, après l'obtention des financements, durant les premières années d'existence (Etude des secteurs porteurs, identification de projets et de promoteurs, étude technique des projets, formation des promoteurs, assistance au promoteur pour l'élaboration du projet, concertation avec les institutions de crédit et définition du schéma de financement, assistance pour la réalisation de l'investissement...).

Pour ce faire, la BFPME se doit de s'appuyer sur différentes structures existantes qui se sont assignées les mêmes objectifs en matière de création et de développement des PME et ce, dans un souci de synergie et de spécialisation.

Les activités à réaliser afin de développer la communication avec les partenaires porteront, notamment, sur :

2.1.1. Examen de la situation actuelle des relations de la BFPME avec ses partenaires financiers :

La BFPME a veillé, dès sa création au développement de ses relations avec ses partenaires financiers. Ainsi, plusieurs actions ont été entreprises telles que :

- ✓ L'instauration d'un partenariat privilégié avec la SOTUGAR ;
- ✓ La signature d'une convention régissant les cofinancements entre la BFPME et les institutions financières de la place visant particulièrement à sécuriser le recouvrement des crédits accordés ;
- ✓ La signature d'un Protocole de partenariat avec les SICAR régionales ;
- ✓ La désignation, par chacune des banques de la place, d'un vis-à-vis de la BFPME.

Cet examen vise à prendre connaissance de l'état des relations de la BFPME avec ses partenaires financiers, le cadre contractuel, les procédures et les moyens mis en place à cet effet ainsi que les méthodes de travail y afférentes.

2.1.2. Reconnaissance des partenaires pourvoyeurs de projets et d'appui ainsi que l'examen de l'état des relations de la BFPME avec ces derniers :

Il s'agit de prendre connaissance des objectifs, missions et prestations des partenaires pourvoyeurs de projets et d'appui. Cette reconnaissance, qui se fera à partir des documents fournis et d'une série d'entretiens (avec les responsables de la BFPME et des institutions partenaires), est nécessaire pour la définition et l'organisation des relations de la BFPME avec ces partenaires.

Il sera également procédé à un examen de l'état des relations de la BFPME avec ses partenaires et des procédures et moyens mis en place. Il est à noter que la BFPME a entrepris certaines actions dans ce domaine telles que :

- ✓ Le détachement de cadres dans les ODR pour représenter la BFPME à l'intérieur du pays et appuyer les équipes du siège dans l'évaluation des demandes de financement et le suivi de la réalisation des projets implantés dans les régions couvertes par les ODR concernés ;

- ✓ La désignation, par chacun des Centres techniques sectoriels, d'un vis-à-vis de la BFPME qui assistent les évaluateurs à propos des données du marché et des aspects techniques (processus de fabrication, choix du matériel de production). Une convention cadre a été signée dans ce sens avec les huit Centres techniques.

2.1.3. Conception, organisation et mise en place d'un réseau de partenaires financiers :

En tant qu'établissement de place intervenant en cofinancement et n'ayant pas d'agences propres ni de représentations régionales, la BFPME se doit de fonctionner en réseau avec ses partenaires financiers. Cette mise en réseau est d'autant plus importante dans la mesure où la BFPME et ses partenaires partagent la gestion courante des financements accordés.

La conception et l'organisation du réseau se baseront sur la nature des interventions des différents partenaires, de la répartition des tâches et des procédures (décaissement, suivi, contrôle de l'emploi des fonds, le règlement d'échéance, le recouvrement, le contentieux, la tarification, etc.) définies dans le cadre de la stratégie produits de la BFPME.

Ce réseau devrait faciliter la collaboration entre les différents partenaires et assurer la fluidité des procédures. Il permettrait, également, de favoriser et de développer une concertation permanente entre la BFPME et ses partenaires financiers en vue d'instaurer un climat de confiance.

En plus de la conception, l'organisation et la mise en place, cette activité définira les interactions et les articulations entre ce réseau de partenaires financiers et les autres réseaux de partenaires pourvoyeurs de projets et d'appui.

2.1.4. Conception, organisation et mise en place d'un ou plusieurs réseaux de partenaires pourvoyeurs de projets et d'appui :

Le recours de la BFPME à des partenaires pourvoyeurs de projets et d'appui est fondamental pour qu'elle soit plus efficace et qu'elle puisse atteindre les objectifs escomptés en terme d'identification de projets, d'assistance aux promoteurs et d'évaluation technique des projets.

Ce recours s'avère inévitable pour plusieurs raisons telles que :

- ✓ La BFPME ne dispose que de moyens humains réduits, elle ne peut pas rassembler en son sein toutes les compétences scientifiques et techniques ;
- ✓ Ces fonctions requièrent beaucoup de temps et de disponibilité ainsi qu'une présence sur le terrain ;
- ✓ Les compétences nécessaires vont très au-delà du domaine financier ;
- ✓ La nécessité d'éviter les doubles emplois dans la mesure où les missions et les prestations des partenaires sont concentrées sur la création et le développement des entreprises ainsi que sur l'appui et l'encadrement des entrepreneurs et des porteurs de projets.

Dans ce cadre, le fonctionnement en réseaux, avec cette catégorie de partenaires, est indispensable en vue de faciliter la collaboration entre la BFPME et ses partenaires et de favoriser les synergies et les complémentarités.

Cette activité devrait, donc, permettre :

- ✓ La définition des interventions et une répartition des tâches de la BFPME, d'une part et de ses différents partenaires, d'autre part ainsi que des corrélations qui en découlent. Une attention particulière sera accordée au rôle de la BFPME en matière d'animation et de pilotage, surtout qu'elle entend agir en tant que catalyseur et locomotive de ces réseaux.
- ✓ L'identification d'un ou plusieurs réseaux et ce, au vu de la nature des fonctions (identification, assistance, évaluation...) et des relations (partenariat, collaboration, sous-traitance, échange d'information, coopération...).

- ✓ La conception du ou des réseaux retenus (Architecture, organisation, interactions, articulations...).
- ✓ L'assistance et l'accompagnement à la mise en place du ou des réseaux retenus.

2.1.5. Définition des méthodes et identification des moyens de communication de la BFPME avec ses partenaires :

En plus des bonnes connexions informatiques entre la BFPME et ses partenaires, qui seront traitées dans le cadre du système d'information de la BFPME, la réussite et l'efficacité des réseaux nécessitent des méthodes et des moyens de communication modernes et appropriés.

Le jumelage appuiera la BFPME dans la définition des méthodes et l'identification des moyens de communication, tels que :

- ✓ Le développement d'un intranet et d'un système d'échange électronique des informations comme principaux supports de communication de la BFPME avec ses partenaires ;
- ✓ La conception et l'appui à l'enrichissement d'une base de données informationnelle, comme outil d'échange des informations relatives aux projets, aux secteurs d'activités, aux opportunités d'investissement... Ces informations pourront servir les évaluateurs en interne comme on pourra y extraire les informations publiables à mettre à la disposition des entrepreneurs et porteurs de projet.

2.1.6. Proposition du cadre contractuel organisant les relations de la BFPME avec ses différents partenaires :

En vue d'organiser ses relations avec ses partenaires, la BFPME a conclu :

- ✓ Un protocole de partenariat avec les SICAR régionales, dans le cadre de la promotion des PME ;
- ✓ Une convention relative aux rapports avec les banques de la place dans le cadre du cofinancement des PME.

Partant d'un examen de ces textes et en fonction des interventions et des tâches des différents partenaires dans les différents réseaux, le jumelage appuiera la BFPME à étoffer son cadre contractuel organisant les relations de la Banque avec ses différents partenaires.

2.2. Communication envers les entrepreneurs et les porteurs de projets :

La fonction communication est essentielle pour que la BFPME puisse drainer un nombre important de projets en vue d'atteindre son objectif d'accroître le rythme de création d'entreprises.

A cet effet, le projet de jumelage appuiera la BFPME dans la réalisation des activités suivantes :

2.2.1. Définition d'une stratégie de communication vers les entrepreneurs et les porteurs de projets :

Cette stratégie devra avoir pour but d'amplifier le nombre de projets à financer et faciliter l'éclosion des projets à haut contenu technologique.

Visant à faire connaître les modes d'intervention de la BFPME, cette stratégie doit reposer sur un investissement soutenu dans des campagnes adressées aux investisseurs potentiels notamment les nouveaux diplômés de l'université, les milieux d'affaires, les chambres de commerce, les associations professionnelles, etc.

Cette stratégie portera sur tous les aspects liés à la communication tels que :

- ✓ La population cible ;

- ✓ La nature des informations à communiquer ;
- ✓ La collecte d'informations ;
- ✓ Les publications et les supports de communication (site web, brochures périodiques, dépliants, bulletins d'info, guides pratiques, rapports ponctuels, études, mailing...) ;
- ✓ Les manifestations (conférences, séminaires, workshops thématiques et/ou régionaux, réunions d'experts et de responsables...)
- ✓ Les actions communes à réaliser entre la BFPME et ses partenaires financiers ou pourvoyeurs de projets et d'appui ;
- ✓ Les relations avec les médias.

2.2.2. Appui à la mise en œuvre de la stratégie de communication :

A travers des actions d'assistance et de coaching, le jumelage appuiera et encadrera les travaux de la BFPME, nécessaires à la mise en œuvre de sa stratégie de communication, tels que :

- ✓ L'identification des informations à inscrire dans les différents supports de communication ;
- ✓ La conception des supports de communication ;
- ✓ L'identification du contenu des manifestations en fonction de la population cible ;
- ✓ La programmation, l'organisation et l'animation des premières manifestations ;
- ✓ La préparation des cahiers des charges au titre des activités qui seront réalisées par des prestataires externes.

2.2.3. Appui à la création d'une structure chargée de la communication :

La fonction Communication n'est pas à ce stade identifiée dans l'organigramme de la BFPME. Cette activité se traduira, donc, par la conception de l'organisation de cette structure, la proposition de ses missions, l'identification de ses besoins humains et matériels ainsi que l'assistance à son démarrage effectif, notamment par un coaching pour la mise en œuvre de la stratégie de communication.

3.5.3. 3^{ème} Volet « Amélioration de la qualification des ressources humaines » :

Ce volet vise à renforcer les capacités de la BFPME par le biais d'une politique de gestion des ressources humaines (recrutement, formation, évaluation...) pour qu'elle puisse accomplir ses missions dans les meilleures conditions. Les activités à réaliser dans ce domaine pourraient porter sur :

3.1. Le diagnostic de la situation actuelle et l'identification des besoins en ressources humaines et en formation :

Les activités de conception réalisées sous les deux premiers volets, permettront de définir précisément les missions assignées à chaque département ou service, les effectifs cibles, les profils de compétence nécessaires et les fiches de fonction.

L'évaluation de la qualification des ressources humaines disponibles à la BFPME et la mesure des écarts par rapport aux compétences nécessaires aboutiront à l'identification des besoins en ressources humaines et en complément de formation.

3.2. Elaboration d'une politique de gestion des ressources humaines (GRH) :

La politique de GRH de la BFPME sera élaborée en fonction des besoins en ressources humaines identifiés sous l'activité précédente, d'une part et des prévisions d'augmentation du volume d'activités et de la programmation d'introduction de nouveaux produits, d'autre part.

Cette politique portera sur tous les aspects liés à la GRH tels que :

- ✓ La procédure de recrutement ;
- ✓ Le plan de carrière ;
- ✓ Le profil de poste ;
- ✓ La formation et l'amélioration des compétences ;
- ✓ La notation et l'évaluation des ressources humaines ;
- ✓ La motivation...

3.3. Elaboration d'un plan de formation :

Le plan de formation devrait comporter :

- ✓ Des actions de formation d'ordre général, liées à tous les métiers de la banque (comptabilité, gestion de trésorerie, gestion financière, placement, ingénierie financière, audit et inspection, monitoring et reporting, règles de bonne gouvernance...);
- ✓ Des compléments de formation selon les écarts constatés sous l'activité 3.1 ;
- ✓ Des actions de formation spécifiques en fonction de besoins particuliers à la BFPME que nécessiteront la gestion des produits, l'instruction des dossiers, le système de notation, l'évaluation et la décision, la politique du risque, l'animation des réseaux, les missions d'identification et d'assistance, la fonction développement, le système d'information, la stratégie de communication, etc. Ces actions de formation spécifiques pourraient être élargies aux cadres travaillant chez les partenaires de la BFPME (surtout pour la gestion courante des financements accordés et pour les missions d'identification et d'assistance).

3.4. Appui à la réalisation du plan de formation :

Trois types d'appui pourraient être exploités pour la réalisation du plan de formation :

- ✓ L'organisation, en Tunisie, de sessions de formation par des formateurs de l'Union européenne ;
- ✓ L'organisation de sessions de formation de formateurs ;
- ✓ L'encadrement de formateurs tunisiens qui animeront des sessions de formations au profit des cadres de la BFPME et de ses partenaires.

3.5. Organisation de mission d'étude :

Des missions d'étude seront organisées dans le cadre du jumelage, au profit d'une vingtaine de cadres de la BFPME, pour suivre des sessions de formation ou pour être sensibilisés aux méthodes en vigueur dans des établissements similaires en UE.

3.6. Elaboration et mise en œuvre d'un programme de coaching au profit des cadres de la BFPME :

En complément avec les activités d'assistance et de coaching, prévues sous les deux premiers volets, ce programme de coaching portera sur toutes les fonctions et les structures de la BFPME qui auront besoin de renforcement et d'un transfert de compétence.

Les fonctions et structures concernées par ce programme seront identifiées au cours du jumelage sur la base des besoins exprimés par la BFPME et de toutes les activités programmées dans le cadre du projet de jumelage.

3.6. Apports de l'institution européenne partenaire :

3.6.1. Profil et tâches du Chef de Projet :

Le chef de projet de l'Etat Membre devrait être un responsable de haut rang, au sein de l'institution jumelle, capable de mener un dialogue opérationnel et d'apporter les solutions requises à toutes les situations susceptibles d'entraver la bonne exécution du projet de jumelage. Chargé de diriger la mise en œuvre du projet, son niveau de responsabilité doit lui permettre de faire appel à des experts à court terme pour soutenir la mise en œuvre efficace des activités prévues.

Sa mission consiste notamment à :

- ✓ Concevoir, superviser et coordonner le projet ;
- ✓ Diriger la mise en œuvre du projet de jumelage ;
- ✓ Elaborer des rapports trimestriels et un rapport final qu'il soumettra à l'autorité contractante. Les rapports comporteront un volet thématique et un volet financier.

Le chef de projet de l'État membre doit avoir une bonne connaissance et une bonne maîtrise de la problématique de financement des PME notamment pour la création et disposer de bonnes aptitudes à diriger une équipe et à organiser et planifier le travail de cette équipe. Des expériences notamment de direction de projets similaires représenteraient un atout. Une bonne maîtrise de la langue française est également souhaitée.

Il œuvrera en étroite collaboration avec le chef de projet tunisien pour garantir la direction et la coordination de l'ensemble du projet. Chacun d'eux sera responsable des activités assignées à son institution dans le plan de travail convenu et aura pleine autorité sur les ressources humaines et matérielles qui sont mobilisées à cette fin.

3.6.2. Profil et tâches du Conseiller Résident de Jumelage (CRJ) :

3.6.2.1. Tâches du CRJ :

Le CRJ est chargé d'assurer la mise en œuvre du projet de jumelage, il a également pour mission de fournir des conseils techniques et d'assister l'organisme bénéficiaire dans le cadre d'un plan de travail prédéfini.

Gestion du projet :

Le CRJ est recruté pour accompagner la mise en œuvre du projet. Il assiste la BFPME dans la gestion et l'exécution du projet. Sa mission consiste notamment à :

- ✓ Travailler au quotidien avec le personnel de la BFPME pour mettre en œuvre le projet et coordonner les différentes interventions des experts lors des études de la situation existante et durant les activités d'assistance et de formation ;
- ✓ Assurer la continuité de la mise en œuvre du projet avec les responsables de la BFPME, les experts chargés de l'assistance et de la formation ainsi qu'avec l'unité de gestion du programme d'appui à l'accord d'association « UGP3A ».

Expertise particulière :

Le CRJ réalisera lui-même :

- ✓ Toutes les activités de diagnostic et de reconnaissance des situations actuelles ;
- ✓ L'analyse et la segmentation de la demande ;
- ✓ Toutes les activités relatives à l'appui en matière d'instruction (étude et évaluation) des dossiers de crédit ;
- ✓ L'élaboration des plans de formation et de coaching ;

- ✓ L'appui à la mise en œuvre des différents plans d'actions.

3.6.2.2. Durée de la mission du CRJ :

La mission du CRJ sera effectuée sur une période de 18 mois à plein temps. Durant cette période le CRJ assurera la gestion du projet et accomplira les tâches qui lui sont affectées.

3.6.2.3. Profil CRJ :

Le CRJ doit être un haut cadre justifiant des profils suivants :

- ✓ Diplôme d'économiste, d'ingénieur ou équivalent ;
- ✓ Expérience bancaire d'au moins dix ans notamment dans le financement des PME ;
- ✓ Ayant occupé des fonctions d'encadrement dans un établissement de place ;
- ✓ Expérience en matière d'étude et d'évaluation des dossiers de crédit ;
- ✓ Expériences en matière d'élaboration de procédures organisationnelles ;
- ✓ Bonne connaissance des évolutions des pratiques de bonne gouvernance « Bâle2 » ;
- ✓ Bonne maîtrise de la langue française pour la lecture et la conversation et de préférence pour la rédaction.

3.6.3. Profil et tâches des principaux experts à court terme.

Voir tableau ci-dessous.

Activités	Experts	Principales tâches	Profils
<i>1^{er} Volet « Accompagnement à la mise en œuvre du plan stratégique de la BFPME »</i>			
<p>1.1. La stratégie produits :</p> <p>1.1.1.Reconnaissance de la situation actuelle en matière de financement des PME.</p> <p>1.1.2.Analyse et segmentation de la demande.</p> <p>1.1.3.Evaluation des produits prestés par la BFPME.</p> <p>1.1.4.Ajustement des produits existant et définition de nouveaux produits, y compris des packages mixtes de produits adaptés.</p> <p>1.1.5.Elaboration d'un plan d'actions pour la mise en œuvre de la stratégie produits.</p> <p>1.1.6.Appui à l'exécution du plan d'actions relatif à la stratégie produits.</p>	<p>CRJ + 3 Experts (CT)</p>	<p>Le CRJ réalise les activités relatives à la Reconnaissance de la situation actuelle, Analyse et segmentation de la demande et l'évaluation des produits prestés par la BFPME.</p> <p>Avec l'appui du CRJ, chaque expert accompli les tâches suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Définition d'un ou plusieurs produits standards ; ▪ Conception des produits spécifiques et des packages mixtes adaptés ; ▪ Définition des interventions et répartition des tâches entre la BFPME et ses différents partenaires ; ▪ Proposition des adaptations et des ajustements réglementaires et institutionnels. <p>Le CRJ et les trois experts élaborent la stratégie produits et son plan de mise en œuvre.</p> <p>Le CRJ appuie l'exécution du plan d'action et fera appel aux experts en tant que de besoin.</p>	<p>Un Expert en cofinancement bancaire, un Expert en financement des commandes publiques et un Expert en intervention en fonds propres :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Niveau post-universitaire >= bac + 5 ; ➤ 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 ; ➤ Expériences en matière d'élaboration de procédures organisationnelles ; ➤ Bonne maîtrise de la langue française pour la lecture et la conversation et de préférence pour la rédaction.

Activités	Experts	Principales tâches	Profils
<p>1.2. L'évaluation, la décision et la politique du risque :</p> <p>1.2.1. Elaboration et mise en place des procédures à suivre pour l'instruction des dossiers dès la réception jusqu'à la décision et la notification au promoteur.</p> <p>1.2.2. Conception d'un système de notation pour l'évaluation des dossiers de crédit.</p> <p>1.2.3. Elaboration d'une politique du risque et conception d'un système d'identification et d'appréciation des risques et de réactivité face à ces risques.</p> <p>1.2.4. Identification de logiciel d'aide à la décision, de suivi et de gestion des risques, évaluation des états financiers, etc.</p> <p>1.2.5. Proposition d'une démarche progressive permettant la création à terme d'une Direction des risques.</p>	<p>CRJ +</p> <p>2 Experts (CT)</p>	<p>Le CRJ réalisera les tâches relatives à l'instruction des dossiers, telles que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conception du processus d'évaluation et du processus décisionnel ; ▪ Elaboration d'une procédure standard et des procédures adaptées d'instruction dossiers ; ▪ Identification des critères et des méthodes de notation ; ▪ Assistance aux cadres de la BFPME pour des procédures d'évaluation. <p>L'expert court terme aura pour tâches de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifier les facteurs de risque et élaborer un système de cotation des risques ; ▪ développer des tableaux de bord de suivi des risques ; ▪ Appuyer la BFPME à la constitution d'un historique des risques ; ▪ Identifier des logiciels et des outils de travail en matière de risque et d'aide à la décision et proposer les spécifications techniques y afférentes ; ▪ Proposer une démarche à suivre pour la création à terme d'une Direction des risques. 	<p>Expert (Risque)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Niveau post-universitaire >= bac + 5 ; ➤ 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 de « Bâle2 » ; ➤ Bonne maîtrise de la langue française pour la lecture et la conversation et de préférence pour la rédaction ;

Activités	Experts	Principales tâches	Profils
<p>1.3. Le système d'information :</p>	<p>CRJ + Experts (CT)</p>	<p>Examen du système d'information qui sera conçu et développé par une assistance technique privée et proposition des activités d'adaptation et d'ajustement à réaliser dans le cadre du jumelage.</p>	<p>Le nombre d'experts et les profils correspondant seront déterminés à la suite de l'examen réalisé par le CRJ. Une quantité d'H/J a été réservée à cet effet (Voir les moyens prévus dans la matrice du cadre logique).</p> <p>Les experts doivent justifier des profils appropriés leur permettant de réaliser les activités qui seront identifiées.</p>
<p>1.4. Les ressources financières :</p> <p>1.4.1. Diagnostic de la situation actuelle.</p> <p>1.4.2. Affinement de la quantification de l'activité et définition des besoins.</p> <p>1.4.3. Elaboration d'une stratégie de mobilisation et de gestion des ressources.</p>	<p>CRJ + 1 ou 2 Experts (CT)</p>	<p>Un à deux experts ayant pour tâche de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prendre connaissance de la situation actuelle en matière de ressources financières ; ▪ Projeter l'activité de la Banque et évaluer ses besoins en ressources financières ; ▪ Identifier les ressources les plus avantageuses ; ▪ développer des systèmes et des tableaux de bord pour le suivi des emplois/ressources et la gestion actifs/passifs ; ▪ Définir une politique d'emprunt ; ▪ Elaborer des calendriers prévisionnels d'appel de fonds ; ▪ Définir une politique de placement. 	<p>Un ou deux experts satisfaisant le profil suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Niveau post-universitaire >= bac + 5 ; ➤ Expérience confirmée dans la gestion financière d'un établissement de crédit ; ➤ Expérience en matière de gestion actifs/passifs ; ➤ Expérience en matière de suivi des emplois/ressources ; ➤ Expérience en matière de recrutement des ressources ; ➤ Expérience confirmée en matière de placement ; ➤ Bonne maîtrise de la langue française pour la lecture et la conversation et de préférence pour la rédaction.

Activités	Experts	Principales tâches	Profils
<p>1.5. L'organisation :</p>	<p>CRJ + Experts (CT)</p>	<p>Examen du système organisationnel qui sera conçu et développé par une assistance technique privée et proposition des activités d'adaptation et d'ajustement à réaliser dans le cadre du jumelage.</p>	<p>Le nombre d'experts et les profils correspondant seront déterminés à la suite de l'examen réalisé par le CRJ. Une quantité d'H/J a été réservée à cet effet (Voir les moyens prévus dans la matrice du cadre logique).</p> <p>Les experts doivent justifier des profils appropriés leur permettant de réaliser les activités qui seront identifiées.</p>
<p>1.6. Appui à la création d'un Centre de Documentation :</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etude des besoins en matière d'information et de documentation ; ▪ Identification des documents, notamment les ouvrages et revues spécialisés, à mettre à disposition ; ▪ Définition de l'organisation et du mode de gestion du Centre et du fonds bibliothécaire ; ▪ Définition des besoins humains et matériels nécessaires à la mise en place et la gestion du Centre. 	<p style="text-align: center;">Expert (Documentation)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Diplôme supérieur en documentation ou diplôme équivalent ; ➤ Expérience minimale de 5 ans dans la gestion de centres ou bibliothèques d'un établissement de crédit ; ➤ Maîtrise de la gestion informatisée de la documentation ; ➤ Bonne maîtrise de la langue française pour la lecture et la conversation et de préférence pour la rédaction.

Activités	Experts	Principales tâches	Profils
2^{ème} Volet « Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie de communication »			
<p>2.1. Communication avec les partenaires :</p> <p>2.1.1. Examen de la situation actuelle des relations de la BFPME avec ses partenaires financiers.</p> <p>2.1.2. Examen de la situation actuelle des relations de la BFPME avec ses partenaires pourvoyeurs de projets et d'appui.</p> <p>2.1.3. Conception, organisation et mise en place d'un réseau de partenaires financiers.</p> <p>2.1.4. Conception, organisation et mise en place d'un ou plusieurs réseaux de partenaires pourvoyeurs de projets et d'appui.</p> <p>2.1.5. Définition des méthodes et moyens de communication de la BFPME avec ses partenaires.</p> <p>2.1.6. Proposition du cadre contractuel organisant les relations de la BFPME avec ses différents partenaires.</p>	<p>2 Experts (CT)</p>	<p>Chaque expert aura pour tâches de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prendre connaissance de la situation actuelle ; ▪ Concevoir l'architecture de chaque réseau ; ▪ Proposer les rôles et les interventions de chaque partenaire ; ▪ Proposer le cadre contractuel et assister à l'élaboration ou à l'adaptation des textes de conventions et de protocoles ; ▪ Assister la mise en place des réseaux ; ▪ Identifier les méthodes et moyens de communication et préparer les spécifications techniques y afférentes ; ▪ Assister la conception et l'enrichissement d'une base de données informationnelle. 	<p style="text-align: center;">Expert (partenaires financiers)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Niveau post-universitaire >= bac + 5 ; ➤ Expérience bancaire d'au moins 5 ans ; ➤ Ayant organisé des cofinancements ; ➤ Ayant l'expérience de travailler, dans un établissement de place, en commun avec d'autres banques commerciales ; ➤ Ayant participé au montage de réseaux de partenaires financiers ; ➤ Bonne maîtrise de la langue française pour la lecture et la conversation et de préférence pour la rédaction. <hr/> <p style="text-align: center;">Expert (partenaires projets)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Niveau post-universitaire >= bac + 5 de préférence ingénieur de formation ; ➤ Expérience bancaire d'au moins 10 ans ; ➤ Ayant l'expérience de travailler avec tout le monde d'accompagnement des PME ; ➤ Expérience en matière de financement des projets ; ➤ Bonne maîtrise de la langue française pour la lecture et la conversation et de préférence pour la rédaction.

Activités	Experts	Principales tâches	Profils
<p>2.2. Communication envers les entrepreneurs et les porteurs de projets :</p> <p>2.1. Définition d'une stratégie de communication vers les entrepreneurs et les porteurs de projets.</p> <p>2.2. Appui à la mise en œuvre de la stratégie de communication.</p> <p>2.3. Appui à la création d'une structure chargée de la communication.</p>	<p>1 ou 2 Experts (CT)</p>	<p>L'expert appuiera la BFPME dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de communication. Il aura pour tâche d'assister la BFPME à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fixer la population cible et arrêter les priorités et les objectifs à atteindre par cible ; ▪ Retenir et préparer les manifestations de compagnie (conférences, séminaires, workshops, réunions...); ▪ Identifier des actions communes à réaliser entre la BFPME et ses partenaires ; ▪ Identifier les informations à inscrire dans les différents supports de communication ▪ Concevoir l'organisation d'une structure chargée de la communication, définir ses missions et identifier ses besoins humains et matériels ; ▪ Assurer le démarrage effectif des activités de la nouvelle structure à travers la mise en œuvre de la stratégie de communication. 	<p>Expert (Communication)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Niveau post-universitaire >= bac + 5 ; ➤ 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 ; ➤ Bonne maîtrise de la langue française pour la lecture et la conversation et de préférence pour la rédaction.

Activités	Experts	Principales tâches	Profils
3^{ème} Volet « Amélioration de la qualification des ressources humaines »			
<p>3.1. Le diagnostic de la situation actuelle et l'identification des besoins en ressources humaines et en formation.</p> <p>3.2. Elaboration d'une politique de GRH.</p> <p>3.3. Elaboration d'un plan de formation.</p> <p>3.4. Appui à la réalisation du plan de formation.</p> <p>3.5. Organisation de missions d'études ;</p> <p>3.6. Elaboration et mise en œuvre d'un programme de coaching au profit des cadres de la BFPME.</p>	<p>CRJ + Experts (CT)</p>	<p>Le CRJ avec l'expert GRH auront pour tâches de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluer la qualification des ressources humaines et mesure des écarts par rapport aux compétences requises ; ▪ Identifier les besoins en ressources humaines et en complément de formation ; ▪ Elaborer une politique de GRH et un plan de formation ; ▪ Elaboration d'une méthode d'évaluation des cadres ; ▪ Elaborer un programme de coaching. <p>L'organisation des sessions de formation et des missions d'études sera assurée par le CRJ.</p>	<p>Expert (GRH)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Niveau post-universitaire >= bac + 5 ; ➤ 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 ; ➤ Bonne maîtrise de la langue française pour la lecture et la conversation et de préférence pour la rédaction.

Activités	Experts	Principales tâches	Profils
		<p>Les experts formateurs préparent et animent les sessions de formation.</p> <p>Les coaches travaillent au quotidien avec les cadres de la BFPME dans les fonctions retenues. Ils auront pour tâche de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcer les capacités des cadres de la BFPME ; ▪ Assurer un transfert de compétence, de savoir faire et de bonnes pratiques. 	<p>Un groupe d'experts satisfaisant le profil suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Niveau post-universitaire \geq bac + 5 ; ➤ Expérience bancaire d'au moins 5 ans ; ➤ Chaque expert devrait justifier d'une expertise confirmée dans le thème ou le métier pour lequel il a été choisi pour former ou pour coacher ; ➤ Chaque expert devrait disposer d'une expérience de formation ; ➤ Bonne maîtrise de la langue française pour la lecture et la conversation et de préférence pour la rédaction.

4. Langue de travail :

La langue de travail du projet de jumelage est le français.

5. Cadre institutionnel :

Le présent projet de jumelage est réalisé dans le cadre du Programme d'Appui à la mise en œuvre de l'Accord d'Association (P3A), programme convenu entre le Gouvernement tunisien et l'Union européenne en vue de soutenir les efforts de l'administration et des institutions publiques tunisiennes impliquées dans la mise en œuvre de l'Accord d'Association dans tous ses volets : économiques, sociaux, commerciaux et des services.

Les activités du P3A portent essentiellement sur l'amélioration de l'efficacité et le renforcement des capacités aux niveaux organisationnel, humain et matériel, des structures administratives responsables de la mise en œuvre de l'Accord à travers le recours aux différents instruments de coopération à savoir l'expertise technique privée, l'expertise publique (jumelage institutionnel traditionnel ou léger), 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 Coopération Internationale "MDCI", coordonnateur national des projets financés dans le cadre MEDA.

La gestion de ce programme est assurée par une Unité de Gestion, UGP3A, placée sous la responsabilité du Responsable National du Programme "RNP", haut cadre du MDCI et dirigée par un Directeur.

La BFPME est le bénéficiaire du présent projet de jumelage qui pourrait éventuellement profiter à certains de ses partenaires.

6. Budget

Le budget du jumelage est limité à **750 000 €** (contribution éligible au titre d'un financement du P3A). Ce budget comprend les frais des missions d'étude (billets d'avion et per-diem).

7. Modalités de mise en œuvre :

7.1. Institutions responsables dans le pays bénéficiaire :

7.1.1. Autorité Contractante du Projet :

Ministère du Développement et de la Coopération Internationale.

Monsieur Moncef BOUALLAGUI

Responsable National du P3A

98 Avenue Mohamed V 1002 Tunis Belvédère

Tél. : +216 71 796 616

Fax : +216 71 799 069

E-mail : regionale@mdci.gov.tn

7.1.2. Institution Bénéficiaire :

La BFPME est l'institution bénéficiaire, 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.

Moyens humains

Le chef de projet

Le chef de projet coté tunisien sera le Président Directeur Général de la BFPME. Il travaillera en collaboration étroite avec le Chef de projet européen 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.

Homologues du CRJ

Le Directeur Général Adjoint de la BFPME est désigné pour être l'homologue principal du CRJ. Il sera notamment en charge de coordonner avec le CRJ les actions relevant de la partie tunisienne au jumelage et assurer le lien avec les cadres ou groupes de travail tunisiens correspondants et des experts-clés de l'institution jumelle.

Un haut cadre de la BFPME est désigné comme un autre homologue, il aura à aider le CRJ à assurer la coordination générale du projet, et planifier et diriger l'exécution de ses activités (missions des experts en Tunisie, séminaires et ateliers de formation en Tunisie, voyages d'étude et de formation dans les Etats membres de l'UE).

Groupes de travail

Des groupes de travail seront créés pour la mise en œuvre des choix stratégiques de la BFPME et le suivi des différentes activités du projet de jumelage. Ils seront appuyés par le CRJ et les experts-clés de l'institution jumelle pour la planification et la mise en œuvre des tâches relevant de la partie tunisienne.

Assistant du CRJ

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 ;
- ✓ 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.

Moyens matériels

La BFPME installera le CRJ et son assistant dans des bureaux adéquatement équipé pour toute la durée du projet. Ces bureaux seront situés au siège de la BFPME et disponibles dès l'arrivée du CRJ.

Elle fournira les conditions adéquates pour permettre aux experts court et moyen terme d'accomplir leurs missions dans les meilleures conditions.

7.2. Principaux homologues dans le pays bénéficiaire :

Chef de Projet

Monsieur Abdesslem MANSOUR
Président Directeur Général de la BFPME
Avenue Mohamed V – 1073 Tunis Montplaisir
Tél. : +216 71 784 584 ; Fax : +216 71 784 778
E-mail : a.mansour@bfpme.com.tn

Homologue du CRJ

Monsieur Khalil AMMAR
Directeur Général Adjoint de la BFPME
Avenue Mohamed V – 1073 Tunis Montplaisir
Tél. : +216 71 784 775 ; Fax : +216 71 795 424
E-mail : k.ammar@bfpme.com.tn

Autre homologue :

Monsieur Afif DOGHRI
Directeur de l'Unité Assistance, Identification et Développement
Avenue Mohamed V – 1073 Tunis Montplaisir
Tél. : +216 71 783 578 ; Fax : +216 71 795 424
E-mail : a.doghri@bfpme.com.tn

7.3. L'UGP3A :

L'Unité de Gestion du Programmes assure la gestion administrative de l'ensemble des activités du P3A, y compris les projets de jumelage, dans le respect des procédures communautaires. Elle assure, à ce titre, la gestion des fonds mis à la disposition du programme.

Personne de contact à l'UGP :
Mme. Nawele Ben Romdhane Dhrif
Directeur de l'UGP3A
5, rue Ryadh 1082 Tunis Mutuelleville
Tél : +216 71 794 540
Fax : +216 71 794 541
E-mail : directeur@ugp3a.gov.tn

7.4. Comité de pilotage du projet :

La BFPME constituera un comité de pilotage du projet dont la composition et la périodicité des réunions seront fixées dans la convention de jumelage. Il se chargera du suivi de la mise en œuvre et de la coordination des différentes activités du jumelage.

8. Calendrier de mise en œuvre (à titre indicatif)

8.1. Date de lancement de l'appel à propositions : fin mai 2006.

8.2. Date prévue de démarrage des activités du jumelage : janvier 2007.

8.3. Durée de la mission de jumelage : 18 mois.

9. Environnement du projet

9.1. Degré de maturité du projet :

Le présent projet intervient suite à une phase de démarrage qui a permis à la BFPME de repérer les fonctions et métiers qui ont besoin de renforcement et d'identifier ses besoins en assistance.

Il vient à un moment opportun coïncidant avec l'adoption du plan stratégique qui lui permettra de fixer ses orientations et ses choix stratégiques en matière de positionnement ; de produits et services ; de clientèles cibles ; de politique du risque ; de ressources financières...

Les orientations et les bases de son futur système d'information (choix des solutions, conception de l'architecture, identification des besoins humains et matériels...) devraient également être arrêtées dans les prochaines semaines par le biais de deux actions d'assistance technique privée qui seront entamées avant le démarrage du projet de jumelage.

C'est sur cette base que le présent projet a été identifié et formulé par le bénéficiaire avec l'appui de l'UGP3A, il peut donc démarrer de suite sans aucune contrainte ni préparation préalable.

9.2. Durabilité :

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

Dans ce cadre, la BFPME est soucieuse 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.

10. Conditionnalité et échelonnement

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

Toutefois, certaines activités notamment celles relatives à l'organisation et au système d'information sont tributaires de la réalisation des deux actions d'assistance technique privée telles que présentées sous la section 3.3 (activités connexes).

Aussi, certaines activités à réaliser dans le cadre du jumelage sont tributaires d'un travail d'adaptation et de validation qui incombe à la partie bénéficiaire. De ce fait, l'intervention des experts de l'institution jumelle devra en tenir compte.

Une coordination entre les différentes activités de chaque volet est nécessaire pour une réalisation adéquate et cohérente du projet de jumelage, d'autant plus que certaines activités doivent respecter un ordre chronologique de réalisation, d'autres peuvent être menées en parallèle.

Cette coordination sera assurée en étroite collaboration entre les deux institutions jumelles.

ANNEXES

**Matrice du cadre logique ;
Présentation de la BFPME ;
Liste des Abréviations Utilisées**

MATRICE DU CADRE LOGIQUE DU PROJET DE JUMELAGE TRADITIONNEL MEDA			
APPUI INSTITUTIONNEL A LA BFPME		N° de référence du projet : TU06/AA/FI/12	Budget total : EUR 750.000
		Date limite d'engagement 04 août 2008	Date limite de déboursement 30 novembre 2009
Objectif général	indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	
Promouvoir la création et le développement des PME et favoriser l'émergence d'entreprises innovantes à travers un meilleur accès au financement.	<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'acceptation des demandes de crédits. • Nombre de dossiers acceptés par le FOPRODI. • Nombre d'entreprises créées. • Nombre d'emplois créés par les projets financés par la BFPME. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'activités de la BFPME • Statistiques enregistrées. 	
Objectifs spécifiques	indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Renforcement des capacités institutionnelles de la BFPME pour la mise en œuvre de son plan stratégique et le développement de ses activités opérationnelles.	<ul style="list-style-type: none"> • Un catalogue de produits disponible. • Nombre de projets financés par la BFPME. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'activités de la BFPME. • Statistiques enregistrées. 	
Résultats	indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
<i>1^{er} Volet « Accompagnement à la mise en œuvre du plan stratégique de la BFPME »</i>			
1.1. De nouveaux produits sont conçus et exploités.	<ul style="list-style-type: none"> • Au moins trois principaux produits, deux produits spécifiques et un produit packagé sont disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le catalogue de produits. • Rapport final du jumelage. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produits validés par les instances de décision de la BFPME.
1.2. Des procédures d'instruction des dossiers, comprenant un processus d'évaluation et un processus décisionnel, sont validées et appliquées.	<ul style="list-style-type: none"> • Manuels de procédures disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procès verbaux du Conseil d'Administration. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procédures validées par les instances de décision de la BFPME.

1.3. Un système de notation est conçu, validé et utilisé.	<ul style="list-style-type: none"> • Une grille de notation est disponible. • Tous les dossiers de crédit sont notés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procès verbaux du Comité de crédit et du Conseil d'Administration. 	<ul style="list-style-type: none"> • Système validé par les instances de décision de la BFPME.
1.4. Une politique du risque est arrêtée.	<ul style="list-style-type: none"> • Document présentant la politique du risque disponible. • Tableaux de bord de suivi des risques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procès verbaux du Conseil d'Administration. 	<ul style="list-style-type: none"> • Politique validée par les instances de décision de la BFPME.
1.5. Des outils d'aide à la décision et à la gestion des risques sont disponibles et exploités.	<ul style="list-style-type: none"> • Un système d'identification et d'appréciation des risques et de réactivité face à ces risques est disponible. • Les logiciels acquis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procès verbaux du Conseil d'Administration. • Rapport final du jumelage. 	<ul style="list-style-type: none"> • Système validé par les instances de décision de la BFPME. • La BFPME acquiert les logiciels identifiés.
1.6. Une stratégie de mobilisation des ressources, englobant des politiques d'emprunt et de placement, est définie.	<ul style="list-style-type: none"> • Politiques d'emprunt et de placement disponible. • Les ressources d'emprunt identifiées. • Calendriers prévisionnels d'appel de fonds disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procès verbaux du Conseil d'Administration. • Rapport final du jumelage. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie validée par les instances de décision de la BFPME.
1.7. Des outils de suivi emplois/ressources et de gestion actifs/passifs sont disponibles et exploités.	<ul style="list-style-type: none"> • Tableaux de bord et systèmes de suivi élaborés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'activités de la BFPME. • Rapport final du jumelage. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propositions validées par les instances de décision de la BFPME.
1.8. L'organisation de la BFPME est adaptée en fonction de ses produits et des procédures définies pour les divers métiers.	<ul style="list-style-type: none"> • Durée moyenne de traitement des dossiers. • Toutes les fonctions sont structurées au niveau de l'organigramme et pourvues du personnel nécessaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Statistiques de la BFPME. • Rapport final du jumelage. • Procès verbaux du Conseil d'Administration. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le jumelage apporte un complément d'activités suite à l'assistance technique privée. • Propositions validées par les instances de décision de la BFPME.

<p>1.9. Le système d'information est adapté en fonction de ses produits et des procédures définies pour les divers métiers.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de procédures informatisées. • Les documents sont gérés électroniquement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le système d'information. • Rapport final du jumelage. • Rapports d'activités de la BFPME. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le jumelage apporte un complément d'activités suite à l'assistance technique privée. • Propositions validées par les instances de décision de la BFPME.
<p>1.10. Un centre de documentation est créé.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Centre opérationnel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport final du jumelage. • Organigramme de la BFPME. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les recommandations sont mises en œuvre et des moyens humains et matériels sont alloués à ce centre.
<p>2^{ème} Volet « Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie de communication »</p>			
<p>2.1. Une banque communicante et en phase avec ses différents partenaires.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les publications et les supports de communication disponibles. • Les manifestations organisées. • Les actions communes organisées avec les partenaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'activités de la BFPME. • Rapport final du jumelage. 	<ul style="list-style-type: none"> • La BFPME organise les manifestations et produit les publications et les supports de communication proposés. • Les partenaires participent à l'organisation d'actions communes.
<p>2.2. Le cadre contractuel organisant les relations de la BFPME avec ses différents partenaires est complété et adapté aux différents types de relations.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de protocoles et conventions conclus avec les partenaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'activités de la BFPME. • Rapport final du jumelage. 	<ul style="list-style-type: none"> • Protocoles et conventions validées par les instances de décision de la BFPME.
<p>2.3. Les méthodes et moyens de communication de la BFPME avec ses partenaires, sont modernisés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intranet fonctionnel. • base de données informationnelle disponible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le système d'information. • Rapport final du jumelage. • Rapports d'activités de la BFPME. 	<ul style="list-style-type: none"> • les partenaires participent à l'enrichissement et l'exploitation de l'Intranet et de la base des données.

2.4. Une stratégie de communication vers les entrepreneurs et les porteurs de projets est définie et sa mise en œuvre est entamée.	<ul style="list-style-type: none"> • Le document de stratégie disponible et validé. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procès verbaux du Conseil d'Administration. • Rapport final du jumelage. • Rapports d'activités de la BFPME. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie validée par les instances de décision de la BFPME.
2.5. Une structure chargée de la communication est créée.	<ul style="list-style-type: none"> • Structure fonctionnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport final du jumelage. • Organigramme de la BFPME. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les recommandations sont mises en œuvre et des moyens humains et matériels sont alloués à cette unité.
3^{ème} Volet « Amélioration de la qualification des ressources humaines »			
3.1. Une politique de GRH est définie ;	<ul style="list-style-type: none"> • Document de politique disponible et validé. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procès verbaux du Conseil d'Administration. • Rapport final du jumelage. 	<ul style="list-style-type: none"> • Politique validée par les instances de décision de la BFPME.
3.2. Un plan de formation est élaboré et sa réalisation est entamée ;	<ul style="list-style-type: none"> • Le document du plan disponible et validé. • Nombre d'actions de formation réalisées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procès verbaux du Conseil d'Administration. • Rapport final du jumelage. • Rapports d'activités de la BFPME. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan validé par les instances de décision de la BFPME.
3.3. Des ressources humaines mieux formées et mieux organisées ;	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de cadres formés. • Durée moyenne de traitement des dossiers. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport final du jumelage. • Rapports d'activités de la BFPME. 	<ul style="list-style-type: none"> • La BFPME met en œuvre les propositions du jumelage. • Les plans de formation et de coaching sont exécutés.

Activités	Moyens (Le nombre d'HJ est donné à titre indicatif)	Hypothèses / pré-conditions
<i>1^{er} Volet « Accompagnement à la mise en œuvre du plan stratégique de la BFPME »</i>		
<p>1.1. La stratégie produits :</p> <p>1.1.1. Examen de la situation actuelle en matière de financement des PME.</p> <p>1.1.2. Analyse et segmentation de la demande.</p> <p>1.1.3. Evaluation des produits prestés par la BFPME.</p> <p>1.1.4. Ajustement des produits existant et définition de nouveaux produits, y compris des packages mixtes de produits, adaptés.</p> <p>1.1.5. Elaboration d'un plan d'actions pour la mise en œuvre de la stratégie produits.</p> <p>1.1.6. Appui à l'exécution du plan d'actions relatif à la stratégie produits.</p>	<p>CRJ</p> <p>+</p> <p>3 Experts (CT)</p> <p>45 H/J</p> <p>Soit 3 missions d'une semaine pour chaque Expert</p> <p>Voir 3.6 Apports</p>	
<p>1.2. L'évaluation, la décision et la politique du risque :</p> <p>1.2.1. Elaboration et mise en place des procédures à suivre pour l'instruction des dossiers dès la réception jusqu'à la décision et la notification au promoteur.</p> <p>1.2.2. Elaboration d'une politique du risque et conception d'un système de notation pour l'évaluation des dossiers de crédit.</p> <p>1.2.3. Conception d'un système d'identification et d'appréciation des risques et de réactivité face à ces risques.</p> <p>1.2.4. Identification de logiciel d'aide à la décision, de suivi et de gestion des risques, évaluation des états financiers, etc.</p> <p>1.2.5. Proposition d'une démarche progressive permettant la création à terme d'une Direction des risques.</p>	<p>CRJ</p> <p>+</p> <p>1 Expert (CT)</p> <p>15 H/J</p> <p>Soit 3 missions d'une semaine</p> <p>Voir 3.6 Apports</p>	

<p>1.3. Le système d'information :</p>	<p>CRJ + Équivalent de 10 H/J Voir 3.6 Apports</p>	
<p>1.4. Les ressources financières : 1.4.1. Diagnostic de la situation actuelle. 1.4.2. Affinement de la quantification de l'activité et définition des besoins. 1.4.3. Elaboration d'une stratégie de mobilisation et de gestion des ressources.</p>	<p>CRJ + 1 ou 2 Experts (CT) 20 H/J Voir 3.6 Apports</p>	
<p>1.5. L'organisation :</p>	<p>CRJ + Équivalent de 10 H/J Voir 3.6 Apports</p>	
<p>1.6. Appui à la création d'un centre de documentation :</p>	<p>Expert (CT) 15 H/J Voir 3.6 Apports</p>	
<p>2^{ème} Volet « Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie de communication »</p>		
<p>2.1. Communication avec les partenaires : 2.1.1. Examen de la situation actuelle des relations de la BFPME avec ses partenaires financiers. 2.1.2. Examen de la situation actuelle des relations de la BFPME avec ses partenaires pourvoyeurs de projets et d'appui. 2.1.3. Conception, organisation et mise en place d'un réseau des partenaires financiers.</p>	<p>CRJ + 2 Experts (CT) 40 H/J Soit 4 missions d'une semaine pour chaque Expert Voir 3.6 Apports</p>	

<p>2.1.4. Conception, organisation et mise en place d'un ou plusieurs réseaux des partenaires pourvoyeurs de projets et d'appui.</p> <p>2.1.5. Définition des méthodes et moyens de communication de la BFPME avec ses partenaires.</p> <p>2.1.6. Proposition du cadre contractuel organisant les relations de la BFPME avec ses différents partenaires.</p>		
<p>2.2. Communication envers les entrepreneurs et les porteurs de projets :</p> <p>2.2.1. Définition d'une stratégie de communication vers les entrepreneurs et les porteurs de projets.</p> <p>2.2.2. Appui à la mise en œuvre de la stratégie de communication.</p> <p>2.2.3. Appui à la création d'une structure chargée de la communication.</p>	<p>CRJ</p> <p>+</p> <p>1 ou 2 Experts (CT)</p> <p>30 H/J</p> <p>Voir 3.6 Apports</p>	
<p>3^{ème} Volet « Amélioration de la qualification des ressources humaines »</p>		
<p>3.1. Le diagnostic de la situation actuelle et l'identification des besoins en ressources humaines et en formation.</p> <p>3.2. Elaboration d'une politique de GRH.</p> <p>3.3. Elaboration d'un plan de formation.</p> <p>3.4. Appui à la réalisation du plan de formation.</p> <p>3.5. Organisation de missions d'études.</p> <p>3.6. Elaboration et mise en œuvre d'un programme de coaching au profit des cadres de la BFPME.</p>	<p>CRJ</p> <p>+</p> <p>1 Expert GRH (CT)</p> <p>20 H/J</p> <p>+</p> <p>Équivalent de 120 H/J pour les experts formateurs et les coachs</p> <p>Voir 3.6 Apports</p> <p>+</p> <p>20 Missions de 5 jours</p>	
		<p>Pré-conditions</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • Néant.

Présentation de la BFPME

A- Cadre Juridique :

1- Cadre légal et forme juridique :

La BFPME a été créée le 1er mars 2005. Elle exerce son activité dans le cadre de la loi n° 2001-65 sur les établissements de crédit et elle est soumise, à l'instar des banques de la place, à la réglementation en vigueur notamment en matière prudentielle et de reporting.

Forme juridique : Société Anonyme.

2- Structure du capital :

Capital social à la souscription de 50 Millions DT, libéré au quart à la constitution soit 12.5 millions de dinars. L'appel du second quart a été inscrit à l'ordre du jour du quatrième Conseil d'Administration de la BFPME du 3 octobre 2005 et le doublement du capital est prévu après la libération totale de ce dernier, au cours de l'année 2006.

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%
Total	100%

La structure actuelle du capital de la BFPME lui confère le **statut de banque publique**. Elle traduit le volontarisme, le sens de l'initiative et la réactivité dont font preuve les autorités publiques afin de doter la Tunisie des infrastructures et des instruments les mieux adaptés à la promotion du développement économique et social. L'ouverture du capital sur l'extérieur et sur le monde de l'entreprise pourrait être considérée, à l'occasion de l'augmentation du capital afin de permettre à la banque de renforcer ses capacités et d'être à l'écoute des besoins et des exigences des promoteurs.

B - Missions de la BFPME :

1- Objectifs :

La constitution de la BFPME, vient compléter le dispositif de financement en place actuellement afin de dynamiser le rythme de croissance de l'investissement et de soutenir l'initiative privée en favorisant l'émergence de projets innovants. La banque entend apporter l'assistance et le soutien nécessaires pour faciliter la création de petites et moyennes entreprises et favoriser le développement des PME existantes en finançant les opérations d'extension.

Il s'agit donc d'édifier un nouvel outil qui viendra consolider l'intervention des autres opérateurs du système financier. La BFPME n'entend pas se substituer aux autres intervenants du système financier tunisien dans le financement de la PME. Elle entend agir en tant que catalyseur pour favoriser la création et le développement des PME.

2- Politique mise en œuvre :

L'accomplissement de ces missions passe par :

a- l'édification d'un outil qui viendra consolider l'intervention des autres opérateurs du système financier en :

- ✓ Développant une dynamique dans l'identification des créneaux porteurs ;
- ✓ Développant une expertise dans l'étude des projets par les technologies les plus avancées ;
- ✓ Evaluant rigoureusement les potentialités de développement que recèlent les projets ;
- ✓ Assurant un suivi étroit aux niveaux de la réalisation et de l'exploitation des projets.

Grâce à cette veille technologique et à sa proximité avec le monde de la PME, la BFPME sera en mesure de capitaliser sur une expertise qui lui permettra d'évaluer correctement les potentialités en matière de création de richesse des projets retenus en privilégiant une appréciation des composantes économique, technique et financière des projets. Cette approche et cette expertise permettront de contribuer à solutionner les principaux problèmes rencontrés par les PME tunisiennes dans l'accès au financement dont l'exigence de garanties personnelles. Elles constitueront par ailleurs l'élément fondamental de sa crédibilité auprès de ses partenaires qui seraient ainsi motivés à participer au financement des projets proposés et orienteraient les promoteurs de PME vers cette institution pour l'étude de ce type de projets.

En devenant la banque de référence dans le financement de l'investissement des PME, une interaction vertueuse s'établira avec les autres opérateurs financiers (banques, sociétés de leasing, SICAR) au profit de la concrétisation de projets innovants.

b- La mise à disposition des promoteurs des moyens logistiques et des compétences pour :

- ✓ Les encourager à optimiser l'utilisation de leurs connaissances ;
- ✓ Les assister à finaliser dans les meilleures conditions les études de projets et les schémas de financement qui assureront la pérennité de leur entreprise ;
- ✓ Les assister à bénéficier des avantages offerts par l'Etat (dans le cadre du FOPRODI, du Développement Régional, du RITI, etc.) ;
- ✓ Les encadrer dans toutes les phases de développement de leurs projets (à la constitution et pendant l'exploitation). Un effort permanent est déployé pour s'attacher les services - tant en interne qu'en externe- des compétences les plus qualifiées notamment dans les secteurs faisant appel à une technologie avancée.

L'intervention en amont dans le processus de création de projets et l'orientation client que développe la BFPME à travers l'octroi de services autour du crédit répondent à une réelle demande des promoteurs et contribueraient à développer l'esprit d'entreprise. Outre ces services à haute valeur ajoutée, la BFPME entend adopter une approche proactive envers les promoteurs en s'attachant à prospecter l'ensemble des institutions et organisations qui pourraient receler des promoteurs potentiels (universités, centres de recherches, parcs technologiques, pépinières d'entreprises, organisations socioprofessionnelles, etc.) et à organiser et à participer à l'échelle régionale aux rencontres avec les promoteurs afin de les assister à finaliser leurs initiatives.

C- La stratégie d'intervention :

1- Activités éligibles aux financements de la BFPME :

Hormis le Tourisme et la Promotion immobilière, le champ d'action de la BFPME couvre tous les secteurs de l'économie. La BFPME ne fait pas de distinction entre les secteurs nouveaux et les secteurs classiques dans la mesure où elle est toujours en quête de créneaux porteurs.

2- Limites d'intervention :

- ✓ L'activité de financement est limitée aux entreprises (la BFPME ne finance pas les personnes physiques).
- ✓ La composante acquisition de terrains dans les projets éligibles au financement n'est pas financée par la BFPME.
- ✓ Les entreprises éligibles sont celles présentant une situation financière saine, la BFPME ne finance pas les opérations d'assainissement des situations financières). L'intervention porte sur les nouveaux projets et sur l'extension des entreprises existantes :
 - à la création (hors secteurs touristique et promotion immobilière) les projets dont le coût d'investissement total est compris entre 80 mille dinars et 4 millions de dinars ;
 - à l'extension (hors secteurs touristique et promotion immobilière), les projets dont le coût d'investissement total (immobilisations nettes + nouveaux investissements) est compris entre 80 mille et 4 millions de dinars.
- ✓ La BFPME est une banque d'investissement et à ce titre, elle ne finance pas l'exploitation. La BFPME finance l'acquisition des biens d'équipement, le génie civil, le fonds de roulement et l'investissement immatériel à la création et au niveau de l'extension. La seule activité à court terme de la BFPME consiste dans le financement des PME au titre des marchés publics avec la possibilité d'octroi d'avances aux entreprises adjudicataires de ces marchés.
- ✓ La BFPME intervient exclusivement en cofinancement.

3- Modalités d'interventions en matière de financement :

a- De l'investissement :

Financement de l'investissement par l'octroi de crédits à moyen et long terme. Afin d'optimiser l'allocation des ressources de la banque (financer le plus grand nombre de projets en limitant l'exposition par projet de la banque), le Conseil d'Administration a décidé de plafonner, en fonction du coût du projet, le montant du crédit à allouer pour chaque projet conformément au tableau suivant :

Coût de l'Investissement En md	Part maximale de la BFPME (en %)	Part maximale de la BFPME (en md)
80 à 500	50%	250
500 à 1000	50%	500
1000 à 2000	40%	800
2000 à 3000	30%	900
3000 à 4000	25%	1000

Afin d'éviter toute distorsion du marché, le Conseil d'Administration de la BFPME a décidé que, sur les ressources propres de la banque, les crédits à moyen et long terme seraient consentis aux conditions du marché selon le tableau suivant :

	Durée	Période de grâce	Marge au-dessus du TMM
Crédit à moyen terme	2 à 7 ans	1 an	de 2,75% à 3,25% l'an
Crédit à long terme	7 à 10 ans	2 ans	de 3,5% à 4% l'an

Par ailleurs les commissions perçues par la BFPME sont les suivantes :

- ✓ *Commission d'engagement* : 1% du montant du crédit accordé et non utilisé ;
- ✓ *Commission d'étude* : 1% sur le montant du financement accordé.

Il est à noter que dans le cadre de sa politique de garantie, la BFPME entend développer un partenariat des plus étroits avec la SOTUGAR en demandant aux promoteurs de souscrire une assurance crédit auprès de cette dernière. A ce titre la commission de garantie est perçue par la BFPME pour le compte de la SOTUGAR.

b- Des marchés publics :

La BFPME intervient, en cofinancement avec les banques de la Place, dans le financement de marchés publics par l'octroi aux PME adjudicataires :

- ✓ de Cautions de soumission définitive,
- ✓ de restitution d'avances ou de retenues de garantie,
- ✓ ainsi que des avances sur décomptes.

Le Conseil d'Administration du 01/07/05 a décidé de retenir les conditions financières suivantes :

Commissions mensuelles sur cautions

- ***Taux*** (assujetti à la TVA) de : marge annuelle de la Banque /12 soit un taux de 2,5 pour mille dans le cas d'une marge annuelle de 3 % (un mois entamé est considéré comme plein).
- ***Durée*** : se référer aux dispositions du cahier de charges du marché.

Avances sur décompte

- ***Taux*** (non assujetti à la TVA) de : TMM + marge de la Banque.
- ***Durée*** : 3 mois avec possibilité de renouvellement après justification.

Marge de la Banque : comprise entre 2,75 % et 3,25 %.

Il est à noter par ailleurs que la BFPME n'a pas encore entamée cette activité.

c- Du capital :

La BFPME peut contribuer au renforcement des fonds propres des entreprises financées :

- ✓ Directement, dès la mobilisation par la BFPME d'une ligne dédiée au capital risque. La BFPME souhaite éviter la prise de participation en émergeant sur ces ressources propres. La prise de participation pourrait se faire soit par la banque soit à travers une Société d'Investissement à Capital Risque à constituer. Une étude approfondie est nécessaire pour se prononcer sur l'opportunité même de l'exercice de ce métier et du véhicule à utiliser.
- ✓ Indirectement, en mettant au profit des promoteurs, ses relations avec les différentes SICAR de la place (une convention a été signée à cet effet avec les SICAR régionales dont copie est jointe en annexe ; elle sera proposée prochainement aux autres SICAR de la place).

D – Les Ressources de la BFPME :

1- Les ressources financières :

- ✓ Le capital social de 50 millions de dinars, sachant qu'il sera porté à 100 millions de dinars dès libération totale du capital.
- ✓ Les ressources en crédits sous forme de lignes extérieures de financement concessionnel, bénéficiant de la couverture contre le risque de change et de la garantie de l'Etat.
- ✓ Les lignes de crédit mobilisées dans le cadre de la coopération bilatérale (ligne de crédit italienne, espagnole...).
- ✓ Les lignes de financement à capital-risque sur lesquelles émergeront les prises de participation de la BFPME ou de la SICAR à constituer.
- ✓ Les emprunts obligataires émis sur le marché financier et garantis par l'Etat.
- ✓ Les remboursements au titre du principal et de l'intérêt des crédits consentis.

2- Organisation, Moyens Humains et Matériels :

L'efficacité et la pérennité de l'outil de financement des PME qui est en train d'être édifié s'attache à mettre en place une organisation :

- ✓ évolutive à même de s'adapter aux mutations technologiques et managériales pour être réactive aux besoins des promoteurs ;
- ✓ basée sur un système d'information performant permettant d'évaluer correctement les risques produits par l'activité de financement (la décision d'octroi de prêts) et maîtriser les risques encourus dans la gestion des portefeuilles de prêts ;
- ✓ permettant une pro-activité des cadres dans la réalisation des objectifs stratégiques assignés à l'institution à savoir une veille technologique permanente qui permette l'identification des créneaux porteurs, l'assistance et l'encadrement des promoteurs de nature à permettre l'éclosion des projets qui recèlent un potentiel de création de richesse future ;
- ✓ ouverte sur l'extérieur afin de réaliser les objectifs assignés en matière de développement des investissements directs étrangers en favorisant le partenariat et la promotion de l'exportation ;
- ✓ répondant aux exigences de « Bâle2 » en la matière ;
- ✓ conforme aux normes des certifications les plus exigeantes ;

a- Instances de décision et Organigramme :

Afin de permettre l'entrée en activité de l'institution dans les plus brefs délais, le Conseil d'Administration du 1^{er} avril 2005 a adopté **un organigramme provisoire**. Il a ainsi été procédé à un recensement non exhaustif des principales tâches à accomplir par chacune des unités en les subdivisant par fonction. Il demeure entendu que l'idée était d'optimiser l'allocation des ressources humaines disponibles (cadres retenus par la BFPME parmi la liste de cadres de la Société Tunisienne de Banque souhaitant être détachés auprès de la BFPME) en fonction des exigences de l'activité. Un projet d'organigramme définitif sera élaboré et soumis pour approbation au Conseil d'Administration à l'issue principalement :

- ✓ de la validation de la stratégie d'intervention de la banque ;
- ✓ de la validation des projections de son activité sur les trois prochains exercices ;
- ✓ d'une capitalisation sur l'expérience en matière d'organisation de la BFPME et d'autres institutions similaires étrangères ;
- ✓ du choix du système d'information qui constitue la colonne vertébrale et un des éléments majeurs de différenciation de la BFPME ;
- ✓ d'une adaptation des recommandations du Comité de « Bâle2 » en matière organisationnelle et procédurale.

L'organisation qu'a adoptée la BFPME pour le démarrage dans les plus brefs délais de son activité s'articule autour des axes suivants :

- ✓ l'axe de financement qui englobe les unités générant l'activité opérationnelle de la banque ;
- ✓ l'axe logistique qui englobe les unités d'appui à une réalisation efficiente de la fonction de financement.

L'axe de Financement compte trois unités :

- Unité d'assistance, d'identification et de développement ;
- Unité d'études et d'évaluation ;
- Unité de réalisation et de suivi.

L'axe logistique compte quatre unités :

- Unité Financière ;
- Unité Juridique ;
- Unité Informatique ;
- Unité Administrative.

Le Conseil d'Administration

Ses prérogatives sont mentionnées dans les statuts et sont conformes à celles de toute Société Anonyme. Il a été par ailleurs décidé que le Conseil d'Administration se prononce sur les demandes de financement dont le coût d'investissement total du projet se situe entre 2 millions de Dinars et 4 millions de Dinars.

Le CA de la BFPME compte actuellement huit membres :

Le PDG de la BFPME (Président)

Administrateur Représentant du Ministère des Finances

Administrateur Représentant du Ministère de l'Industrie de l'Energie et des PME

Administrateur Représentant du Ministère des Technologies de la Communication

Administrateur Représentant du Ministère de la Recherche Scientifique de la Technologie et du Développement des Compétences

Administrateur Représentant du MDCI

Administrateur Représentant de la SOTUGAR

Administrateur Représentant de la BCT

Emanations du Conseil

Commissions

Comité de Crédit

Sous la présidence du Président Directeur Général, ce comité décide du financement des demandes de prêts relatifs aux projets dont le montant de l'investissement est inférieur à 2 millions de DT et se prononce sur l'opportunité de soumettre au CA ceux dont le montant de l'investissement est supérieur à 2 millions de DT. Il compte sept administrateurs membres et se réunit au moins une fois par mois sous la Présidence du PDG de la BFPME.

Commission de marché

La commission de marché est une émanation du Conseil d'Administration. Regroupant le Président Directeur Général, deux Administrateurs (Administrateur Représentant du Ministère des Finances et Administrateur représentant la SOTUGAR) et le Contrôleur d'Etat, elle se charge de la passation des marchés en se conformant à la procédure édictée par la circulaire du Premier Ministère régissant les marchés publics (validation des cahiers des charges des appels d'offres, ouverture des plis, évaluation technique et comparaison financière des offres).

Commission de recrutement

La commission de recrutement est une émanation du Conseil d'Administration. Regroupant le Président Directeur Général, un Administrateur (*Administrateur représentant la SOTUGAR*), le Contrôleur d'Etat et les cadres de la BFPME concernés, elle se charge du processus de recrutement conformément aux dispositions édictées par une Circulaire du Premier Ministère.

Direction Générale

Unité 1 : Audit, Contrôle, Inspection

Audit

- Audit des procédures et de l'organisation ;
- Validation préalable des procédures ;
- Inspection des services et suivi des recommandations du Commissaire aux Comptes.

Contrôle de Gestion

- Elaboration avec les unités de tous les outils de pilotage ;
- Contrôle de cohérence entre les outils de pilotage et la comptabilité générale comme les comptabilités auxiliaires ;
- Analyses de gestion.

Inspection Générale

- Définition et surveillance d'application des règles d'exercice du métier bancaire (déontologie...) édictées par la BCT ;
- Relation avec la BCT et le commissaire aux comptes ;
- Gestion de certains dossiers sensibles pour le compte de la Direction Générale.

Secrétariat du Conseil d'Administration

- Calendrier des Conseils et Assemblées Générales ;
- Préparation de l'ordre du jour.

Unité 2 : Bureau d'Ordre Central et Centre de Transmissions

- Gestion de la documentation physique (Réception, transmission et Archivage) ;
- Gestion de la messagerie électronique ("Scannerisation" de la documentation et transmission des fichiers, Archivage électronique).

Comités :

Comité de Direction

Sous la présidence du Président Directeur Général, ce comité se charge d'étudier les résolutions à proposer au Conseil d'Administration, de définir les politiques à mettre en œuvre pour la réalisation de la stratégie de la banque. La périodicité de sa tenue est dictée par les besoins.

Comité d'Evaluation

Sous la présidence du Président Directeur Général, ce comité se charge de l'étude des dossiers de financement préparés par l'Unité d'évaluation et décidera de les soumettre ou non au Comité de crédit ou au Conseil d'Administration.

Comité de Recouvrement et de Suivi

Sous la présidence du Président Directeur Général, ce comité statue sur l'opportunité d'étudier les possibilités de restructuration et le cas échéant d'engager le dossier au contentieux. La périodicité de sa tenue est dictée par les besoins.

Comité d'Organisation et Informatique

Sous la présidence du Président Directeur Général, ce comité approuve l'organisation des processus et des modes opératoires (Imprimés, circulation des dossiers, archivage etc.), étudie les besoins en informatique des utilisateurs et assure le suivi de la mise à jour par les directions des manuels de procédures. La périodicité de sa tenue sera dictée par les besoins.

b- Organigramme

Axe de Financement

Unité Assistance, Identification, Développement

Fonction Assistance

- Assistance aux promoteurs dans les phases de création, de développement ou de restructuration ;
- Assistance aux évaluateurs en fournissant et en validant les appréciations qualitatives et quantitatives sur les secteurs des projets évalués.

Fonction Identification

- *Sectorielle* : secteurs porteurs en commanditant des études spécifiques ;
- *de Projet* : contact avec les SICAR, organismes publics, banques, technopoles, etc. afin d'orienter les projets prometteurs à l'étude par la banque ;
- *de Profils* : prometteurs afin de les encourager à entreprendre.

Fonction Aménagement, Restructuration

- Etude des possibilités d'assainissement des dossiers transmis par le Comité de recouvrement (Report d'échéance, consolidation, crédit complémentaire, rallongement de la durée de crédit, de la franchise, etc.).

Unité Etudes & Evaluations

- Instruction et évaluation des demandes de financement (création, extension) ;
- Etude sur l'opportunité de la participation de la banque dans des projets en émargeant sur les lignes dédiées au capital risque.

Unité Réalisations et Suivi

Fonction Réalisation

Engagement

- Vérification de la conformité des éléments fournis par le client avec ceux avancés dans son étude ;
- Préparation de la Note d'engagement (*soumise pour avis à l'Unité Juridique*) ;
- Remise au client de la documentation contractuelle préparée par l'Unité Juridique (*après approbation du PDG de la Note d'engagement et la notification d'engagement adressée au client par l'Unité Juridique*).

Déblocage

- Déblocage du crédit (*après avis de l'Unité Juridique et visite sur site en présence de l'Analyste du projet*) au prorata des déblocages des autres bailleurs de fonds et de l'utilisation des fonds propres par le client.

Fonction Suivi

« Back Office » Recouvrement

- Vérification de la conformité de la fiche crédit (*conditions financières, échéancier*) par rapport au contrat de prêt. (*La fiche crédit est saisie par l'Unité Juridique ; le suivi ne peut procéder librement à sa modification*) ;
- Présentation des effets (*émis par l'Unité Juridique après que le Suivi ait validé la conformité de la fiche de crédit par rapport au contrat de prêt*) au client pour signature ;
- Rappel d'échéance ;
- Remise à l'encaissement des effets ;
- Affectation des paiements du client (intérêts, principal) ;
- Production de la situation des impayés par client.

Recouvrement

- Amiable : L'équipe de suivi procède à la relance téléphonique et se déplace chez le client pour obtenir le paiement de l'échéance.

Si les délais imposés par la Direction Générale pour le règlement de l'échéance sont dépassés, le dossier est communiqué au Comité de Recouvrement qui peut décider soit de l'adresser à l'Unité d'Identification pour étudier les mesures de restructuration à déployer soit de le transmettre au cas échéant à l'Unité Juridique pour entamer la procédure de contentieux.

Fonction Représentation et suivi des participations

- Organisation de représentation de la banque aux conseils et assemblées des sociétés affiliées ;
- Relance des sociétés affiliées qui n'ont pas tenu leur CA ou AGO conformément à la réglementation ;
- Etablissement des situations prévisionnelles d'encaissement de dividendes et communication de ces situations à la Trésorerie ;
- L'évaluation des valeurs des actions de certaines sociétés.

Axe Logistique

Unité Juridique

Fonction Production

- Elaboration des crédits normalisés, rédaction des contrats de crédits complexes ;
- Vis-à-vis de la SOTUGAR ;
- Rédaction des conventions régissant le partenariat de la BFPME avec les autres intervenants du système financier (convention cofinancement, convention de domiciliation, convention de participation...) ;
- Notification des accords de prêts, saisie des fiches crédits, émission des effets, régularisation des garanties, délivre les mains levées, etc.

Fonction Contentieux

- Détermine l'action juridique à entreprendre ;
- Suivi de la procédure avec les avocats (saisine des tribunaux, réalisation des garanties...);
- Détermine les provisions à constituer en couverture des risques de non recouvrement encourus sur les dossiers contentieux.

Fonction Assistance

- Appui juridique à toutes les autres unités de la banque ;
- Examen des garanties proposées par les emprunteurs et émet un avis motivé ;
- Information des unités de toute nouvelle disposition réglementaire ayant une incidence sur l'activité de la banque ;
- Proposition de toutes mesures tendant à améliorer les supports juridiques ;
- Veille à la conservation des dossiers juridiques relatifs aux prêts accordés.

Unité Financière

Fonction Comptabilité

- Garantie de l'intégrité comptable de la banque ;
- Comptabilité générale et consolidation des comptabilités auxiliaires (si décentralisation de la fonction comptable) ;
- Comptabilité analytique ;
- Compte d'exploitation et Bilan ;
- Elaboration des schémas comptables.

Fonction Gestion des ressources et trésorerie

- Suivi et imputation des utilisations sur les ressources de la banque et des opérations sur le marché monétaire (placements, emprunts) ;
- Détermine les besoins en ressources locales et étrangères sur la base de prévisions en matière de crédits.

Unité Administrative

Fonction Ressources Humaines

- Définition des profils, référentiel et bilan de compétences, base de données personnel, centralisation et exploitation des fiches d'évaluation, estimation des besoins de formation, repérage des potentiels et besoins de mise à niveau ;
- Accomplissement du recrutement des candidats retenus par la commission de recrutement, relation avec les partenaires sociaux, rémunération, Paie ;
- Communication interne.

Fonction Moyens Généraux

- Centralisation des achats ;
- Mise à la disposition des différentes structures de la banque des moyens nécessaires à l'accomplissement de leur activité ;
- Gestion, entretien et protection du patrimoine de la banque.

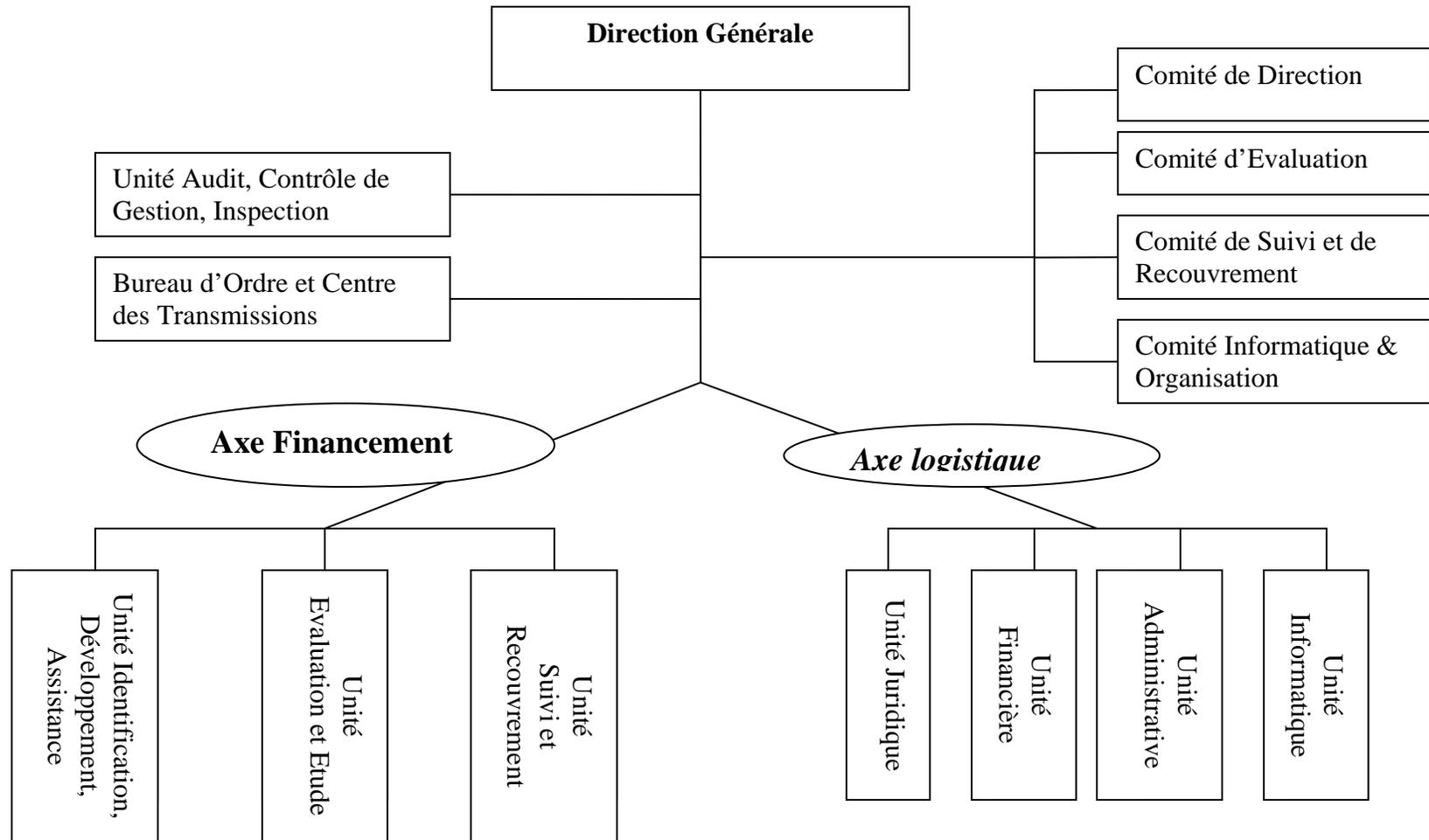
Unité Informatique

Fonction Production

- Elaboration des schémas directeurs ;
- Etude préalable de chaque domaine d'information ;
- Production des applications ou acquisitions des progiciels de chaque domaine ;
- Mise en œuvre, maintenance et évolution des solutions informatiques par l'installation des modules développées ou acquies ;
- Lancement des traitements périodiques.

Fonction Assistance

- Maintenance du parc informatique ;
- Assistance des utilisateurs dans l'exploitation.



Liste des Abréviations Utilisées

ANME	Agence Nationale de Maîtrise de l' Energie
API	Agence de Promotion de l' Industrie
APIA	Agence de Promotion de l' Investissement Agricole
BCT	Banque Centrale de Tunisie
BFPME	Banque de Financement des Petites et Moyennes Entreprises
CRJ	Conseiller Résident de Jumelage
CT	Court Terme
FOPRODI	Fonds de PRO motion et de Dé centralisation Ind ustrielle
GRH	Gestion des Ressources Humaines
MDCI	Ministère du Développement et de la Coopération Internationale
ODR	Office de Développement Régional
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMI	Programme de Modernisation Industrielle
POA	Plan Opérationnel Annuel
RITI	Régime d'Incitation à l'innovation dans les domaines de la Technologie de l'Information
RNP	Responsable National du Programme
SICAR	Sociétés d' Investissement à CA pital Risque
TIC	Technologie de l'Information et des Communications
SOTUGAR	Société TU nisienne de GAR antie
UE	Union Européenne
UGP3A	Unité de Gestion du Programme d'Appui à l' Accord d'Association