
TERMES DE RÉFÉRENCE

Programme cohorté d'accompagnement

de TPE/PME tunisiennes vers le financement

Tunis — Avril 2026

1. Contexte et présentation de la mission

Rawafed+ est un projet mis en œuvre par Expertise France, dont l'un des objectifs est d'améliorer l'accès au financement des TPE et PME tunisiennes, en particulier celles situées dans les régions prioritaires. De nombreuses entreprises présentent un réel potentiel de développement mais ne parviennent pas à mobiliser un financement en raison d'une structuration insuffisante, d'une maîtrise partielle des outils de gestion financière, d'une faible compréhension des mécanismes de financement disponibles et d'une préparation insuffisante aux exigences des institutions financières.

Dans ce cadre, Rawafed+ lance la mise en œuvre d'un programme cohorté structuré d'accompagnement de TPE/PME afin de renforcer leur capacité à accéder à un financement. Le dispositif sera déployé en deux cohortes successives, mobilisant un prestataire unique qui assurera la conception, l'animation et le pilotage opérationnel du parcours d'accompagnement.

Les présents Termes de Référence définissent la prestation attendue du cabinet ou du groupement d'experts qui sera retenu.

Fiche synthétique de la mission

Intitulé	Programme cohorté d'accompagnement de TPE/PME vers le financement
Maître d'ouvrage	Expertise France — Projet Rawafed+
Composantes projet	Composante 3 (Accès au financement) & Composante 4 (Renforcement des capacités)
Nombre de cohortes	2 cohortes successives
Cible	15 TPE/PME par cohorte — soit 30 TPE/PME au total
Durée par cohorte	4 mois
Durée totale de la mission	10 à 12 mois (incluant le déroulé séquentiel des deux cohortes et la clôture)
Budget maximal	19 000 EUR TTC par cohorte — 38 000 EUR TTC pour les deux cohortes
Modalité contractuelle	Prestation de service — contrat cadre sur les deux cohortes
Zone d'intervention	Tunisie — avec attention particulière aux régions prioritaires du projet

2. Objectifs de la mission

2.1 Objectif général

Renforcer la bancabilité, la culture financière et la préparation au financement d'un portefeuille de 30 TPE/PME tunisiennes, réparties en deux cohortes successives, afin de faciliter leur accès effectif à des solutions de financement adaptées à leur profil.

2.2 Objectifs spécifiques

- Améliorer la structuration organisationnelle, stratégique et financière des entreprises accompagnées.
- Renforcer la culture financière et la compréhension des mécanismes de financement disponibles (SICAR, VC, banques, microfinance, dispositifs de subvention).
- Préparer les TPE/PME à la formalisation et à la présentation d'un besoin de financement crédible et documenté.
- Faciliter la mise en relation avec des financeurs potentiels via des temps dédiés de matching et de pitch.
- Produire les dossiers et livrables nécessaires permettant à chaque entreprise de présenter son projet à un ou plusieurs financeurs ciblés.

3. Périmètre et cibles

3.1 Cibles bénéficiaires

- Chaque cohorte est composée de 15 TPE/PME.
- Entreprises déjà opérationnelles, présentant un potentiel de croissance ou de consolidation.
- Ayant un besoin identifié en structuration et en préparation au financement.
- Attention particulière accordée aux entreprises implantées dans les zones prioritaires du projet.

3.2 Critères de sélection des entreprises bénéficiaires

La sélection des bénéficiaires sera conduite par Rawafed+, avec l'appui du prestataire. Les critères retenus sont les suivants :

- Caractère opérationnel de l'entreprise.
- Potentiel réel de développement et de croissance.
- Existence d'un besoin clair en structuration financière et organisationnelle.
- Capacité à s'engager dans un parcours collectif et à mobiliser une contrepartie de temps.
- Cohérence entre le profil de l'entreprise et l'objectif d'accès au financement.
- Potentiel de maintien ou de création d'emplois.

3.3 Ciblage des financeurs à mobiliser

La cible de financeurs sera personnalisée par le prestataire selon le stade de maturité, le besoin réel, le niveau de structuration, le secteur et la capacité d'absorption de chaque entreprise. Les financeurs potentiellement mobilisables incluent notamment : SICAR, fonds de capital-risque (VC), banques, institutions de microfinance, dispositifs de subvention et programmes de développement.

4. Prestations attendues

La prestation est structurée en quatre blocs, déployés de manière incrémentale au sein de chaque cohorte pour assurer une progression par étapes et une montée en capacité graduelle des entreprises.

4.1 Bloc A — Diagnostic et cadrage

- Réalisation d'un diagnostic initial individuel par TPE/PME : organisation, gestion, stratégie, positionnement, santé financière, lisibilité du business model.
- Identification des principaux freins à l'accès au financement pour chaque entreprise.
- Priorisation des besoins d'accompagnement et définition d'un plan individuel de montée en capacité.
- Production d'une fiche diagnostic synthétique par entreprise.

4.2 Bloc B — Renforcement des capacités

- Sessions collectives sur les fondamentaux de gestion, d'organisation et de stratégie.
- Renforcement de la culture financière (lecture des états financiers, indicateurs clés, besoin en fonds de roulement, plan de trésorerie, etc.).
- Compréhension des mécanismes de financement et des attentes des différents types de financeurs.
- Sensibilisation à la conformité, à la qualité et à la structuration interne.
- Accompagnement à une meilleure lisibilité de l'entreprise vis-à-vis des partenaires financiers.

4.3 Bloc C — Préparation au financement

- Appui individuel à la formalisation du besoin de financement.
- Accompagnement à la structuration du dossier de financement (business plan, projections financières, pitch, data room).
- Préparation aux échanges avec les partenaires financiers.
- Coaching individuel ciblé par entreprise.
- Production progressive des livrables attendus pour chaque TPE/PME (dossier complet et présentable à un financeur).

4.4 Bloc D — Mise en relation avec les financeurs

- Organisation de temps de présentation ou de matching avec des financeurs ciblés.
- Pitch days intermédiaires permettant de tester et affiner la proposition des entreprises.
- Mise en relation finale avec des financeurs potentiels selon le profil des entreprises, en coordination avec Rawafed+.

5. Approche méthodologique attendue

Le prestataire proposera une méthodologie détaillée, opérationnelle et réaliste, précisant :

- La structuration pédagogique des blocs d'accompagnement (équilibre entre sessions collectives et coaching individuel et entre interventions en ligne et en présentiel).
- L'articulation entre les deux cohortes, en capitalisant sur les enseignements de la première pour ajuster la seconde.
- Le dispositif de coordination avec l'équipe Rawafed+ (points réguliers, reporting, arbitrages).
- Le dispositif de qualité assurant l'homogénéité de l'accompagnement au sein et entre les cohortes.
- Les outils pédagogiques, canevas et templates qui seront mis à disposition des bénéficiaires.
- La logique de mesure de résultats, de capitalisation et de reporting intermédiaire et final.

5.1 Organisation par cohorte

Chaque cohorte se déroule sur 4 mois consécutifs. La durée totale de la mission intègre les phases de pré-sélections des cohortes, le déroulé séquencé des deux cohortes, les temps de bilan ou capitalisation entre cohortes et la phase de capitalisation finale. Si possible, un atelier de capitalisation inter-cohortes devra être organisé pour favoriser le partage d'expériences et l'apprentissage collectif.

Un suivi de l'accès aux financements des entreprises de la cohorte 1 devra également être assuré durant la mise en œuvre de la cohorte 2.

5.2 Séquencement indicatif

Phase	Durée	Contenu principal
Cadrage & démarrage	M0 — 2 à 3 semaines	Réunion de lancement, cadrage méthodologique, finalisation des outils, appui à la sélection
Cohorte 1	M1 à M4	Déploiement complet des Blocs A à D sur 15 TPE/PME
Bilan intercohortes	Fin M4	Capitalisation, ajustements méthodologiques, lancement de la sélection cohorte 2
Cohorte 2	M5 à M8	Déploiement complet des Blocs A à D sur 15 nouvelles TPE/PME
Clôture & capitalisation	M9	Rapport final consolidé, capitalisation transversale, restitution à Rawafed+

Le calendrier définitif sera arrêté dans le rapport de démarrage, en coordination avec Rawafed+.

6. Livrables attendus

L'ensemble des livrables sera produit en français, au format numérique éditable (Word / Excel / PowerPoint) et PDF, et remis à Rawafed+ selon le calendrier ci-dessous.

6.1 Livrables transversaux de la mission

N°	Livable	Échéance indicative
L1	Rapport de démarrage détaillé (méthodologie, plan de travail, outils, calendrier, équipe mobilisée)	M0 + 3 semaines
L2	Kit pédagogique complet (supports de formation, canevas de diagnostic, templates business plan, grilles de pitch, outils de suivi)	M0 + 4 semaines
L3	Base de données consolidée des 30 TPE/PME accompagnées (profil, diagnostic, livrables produits, financeurs ciblés, résultats)	M11
L4	Rapport final consolidé des deux cohortes (résultats, bilan, leçons apprises, recommandations)	M12

6.2 Livrables par cohorte

N°	Livable	Échéance indicative
C1	Rapport de sélection des 15 TPE/PME de la cohorte	M1 / M6
C2	Fiches diagnostic individuelles (15 fiches)	M1+3 sem / M6+3 sem
C3	Rapport d'avancement intermédiaire cohorte	M3 / M8
C4	Dossiers de financement finalisés (15 dossiers par cohorte)	M4 / M10
C5	Rapport de clôture cohorte (résultats, taux de mise en relation, financements effectivement sollicités/obtenus, leçons apprises)	M5 / M11

Qualité attendue des livrables

Les livrables doivent être directement exploitables par Rawafed+ (suivi, reporting bailleur, capitalisation) et par les entreprises accompagnées (présentation à un financeur). Les dossiers produits par cohorte doivent être homogènes en structure, en profondeur et en qualité de présentation. Tout livrable non conforme fera l'objet d'une demande de révision.

7. Pilotage et coordination**7.1 Supervision de la mission**

La mission est pilotée par l'équipe Rawafed+ d'Expertise France. Un point focal sera désigné pour assurer l'interface avec le prestataire et valider l'ensemble des livrables.

7.2 Instances de coordination

- Réunion de lancement au démarrage de la mission.
- Points de coordination hebdomadaires pendant les phases actives de cohorte (durée : 30 minutes).
- Comité de suivi mensuel consolidant l'avancement, les indicateurs et les points d'arbitrage.
- Réunion de bilan à la fin de chaque cohorte et réunion de clôture finale.

7.3 Validation des livrables

Rawafed+ dispose d'un délai de 10 jours ouvrables pour formuler ses observations sur chaque livrable. Le prestataire intègre les retours et soumet la version révisée dans un délai maximum de 5 jours ouvrables. La validation finale conditionne le paiement du jalon correspondant.

8. Indicateurs et reporting

Le prestataire contribue au renseignement du cadre logique du projet Rawafed+. Les indicateurs ci-dessous seront suivis tout au long de la mission. Le prestataire pourra également proposer le suivi d'indicateurs complémentaires, s'il les juge pertinents.

Niveau	Indicateur	Cible
R3.1	Nombre d'événements d'information / formations organisés	À préciser dans l'offre
R3.1	Nombre de structures touchées	30 TPE/PME
R3.1	% de participants déclarant être en mesure de mettre en œuvre les connaissances acquises lors des formations	≥ 80 %
R3.2	Nombre de TPME accompagnées en montage de dossier	30
R3.2	Montant des financements obtenus	À consolider en fin de mission
OS3	Nombre de TPME ayant accédé à un financement	À consolider en fin de mission
OG1	Nombre d'emplois décents créés ou maintenus déclarés par les bénéficiaires	À consolider en fin de mission

Il sera également attendu du prestataire qu'il suive **l'amélioration de la qualité des dossiers des TPME**, en proposant une méthodologie simple permettant d'évaluer cette amélioration avant et après l'accompagnement.

9. Profil attendu du prestataire

9.1 Nature du prestataire

La prestation est ouverte à des cabinets de conseil, bureaux d'études, structures d'accompagnement entrepreneurial ou groupements d'experts disposant d'une expérience avérée dans l'accompagnement de TPE/PME à l'accès au financement en Tunisie.

9.2 Expérience requise du cabinet / groupement

- Minimum 5 ans d'expérience dans l'accompagnement de TPE/PME en Tunisie.
- Expérience démontrée dans la conception et l'animation de programmes cohortés ou de cycles d'accompagnement structurés.
- Références en préparation au financement (structuration, business plan, pitch, mise en relation avec financeurs).
- Connaissance fine de l'écosystème de financement tunisien (banques, SICAR, VC, microfinance, dispositifs publics).
- Expérience d'intervention dans les régions prioritaires serait un atout.

9.3 Équipe minimale attendue

- **Un(e) chef(fe) de mission — profil senior, 10+ ans d'expérience, expert(e) en développement des PME et accès au financement.**
- **Un(e) expert(e) financier(ère) — 8+ ans d'expérience en analyse financière, business plan, structuration financière.**
- **Un(e) coach / formateur(trice) business — 5+ ans d'expérience en accompagnement entrepreneurial.**
- **Experts sectoriels mobilisables en fonction du profil des TPE/PME retenues.**
 - Le soumissionnaire précisera l'allocation des jours-experts par profil et par bloc d'activité.

10. Budget et modalités de paiement

10.1 Budget maximal

Budget par cohorte	19 000 EUR TTC — toutes taxes et charges comprises
Budget total de la mission	38 000 EUR TTC pour les deux cohortes
Inclus dans le budget	Honoraires, frais de déplacement, frais logistiques, conception des outils, animation, coaching, reporting, capitalisation

Le prestataire soumettra un budget détaillé, ventilé par cohorte et par bloc d'activité, précisant les honoraires par profil, le nombre de jours-experts et l'ensemble des frais annexes.

10.2 Modalités de paiement

Les paiements sont adossés à la validation des livrables, selon le calendrier suivant :

Jalon	Déclencheur	% du budget cohorte
Jalon 1 — Démarrage cohorte	Validation du rapport de sélection et des fiches diagnostic individuelles	30 %
Jalon 2 — Phase intermédiaire	Validation du rapport d'avancement intermédiaire	30 %
Jalon 3 — Clôture cohorte	Validation des dossiers de financement finalisés et du rapport de clôture cohorte	40 %

Chaque cohorte fait l'objet de son propre cycle de paiement. Un solde ou une retenue de garantie pourra être appliqué sur la dernière tranche, à préciser dans le contrat.

11. Contenu du dossier de candidature

Les soumissionnaires remettront un dossier structuré en deux parties distinctes :

Offre technique

- Note de compréhension de la mission et des enjeux.
- Note méthodologique détaillée pour les quatre blocs d'activité (A, B, C, D).
- Chronogramme d'intervention par cohorte.
- Dispositif de pilotage, de qualité et de reporting.
- Présentation du cabinet ou du groupement — statut, expérience, références pertinentes (3 à 5 références comparables minimum, avec contacts).
- Composition de l'équipe proposée, CV signés et tableau d'allocation des jours-experts par profil et par bloc.
- Outils, canevas et supports pédagogiques proposés (extraits ou description).

Offre financière

- Budget détaillé en TND TTC, ventilé par cohorte et par bloc d'activité.
- Nombre de jours-experts par profil et par bloc.
- Frais annexes (déplacements, logistique, production de supports, etc.).

Pièces administratives

- Extrait du registre de commerce ou équivalent.
- Attestation fiscale et sociale en cours de validité.
- RIB du cabinet.
- Déclaration sur l'honneur d'absence de conflit d'intérêts.

12. Critères d'évaluation des offres

Les offres seront évaluées sur la base d'une grille combinant qualité technique (70 %) et offre financière (30 %).

12.1 Évaluation technique (70 points)

Critère	Points
Compréhension de la mission et pertinence de l'approche proposée	15
Qualité et robustesse de la méthodologie (Blocs A à D)	20
Expérience du cabinet / groupement sur des missions comparables	15
Qualité et pertinence de l'équipe proposée (CV, profils, allocation)	15
Qualité des outils et supports pédagogiques proposés	5
Total technique	70

12.2 Évaluation financière (30 points)

Note financière = $30 \times (\text{Montant de l'offre la moins-disante} / \text{Montant de l'offre évaluée})$. Seules les offres ayant obtenu un minimum de 50 points sur l'évaluation technique seront prises en compte pour l'évaluation financière.

12.3 Classement final

Note finale = Note technique + Note financière. L'offre ayant obtenu la note finale la plus élevée sera retenue.

13. Modalités de soumission

13.1 Dépôt des offres

- Les offres doivent être transmises par voie électronique à l'adresse indiquée par Rawafed+.
- L'objet du courriel doit comporter la mention : « AMI Rawafed+ — Programme cohorté TPE/PME — [Nom du soumissionnaire] ».
- Les offres techniques et financières seront fournies dans deux fichiers PDF distincts.

13.2 Calendrier indicatif

Étape	Échéance indicative
Lancement de la consultation	J
Clôture de la consultation	J + 15 jours
Évaluation	J + 25 jours
Clarification ou négociation (éventuellement lors d'un entretien)	J + 35 jours
Notification et contractualisation	J + 45 jours
Démarrage de la mission	À compter de la signature du contrat

13.3 Confidentialité et conflits d'intérêts

Le prestataire retenu s'engage à respecter la confidentialité des informations communiquées par Rawafed+ et par les entreprises accompagnées. Toute situation de conflit d'intérêts, réel ou potentiel, doit être déclarée avant la contractualisation.

13.4 Propriété intellectuelle

L'ensemble des livrables produits dans le cadre de la mission sont la propriété d'Expertise France / Rawafed+. Le prestataire peut toutefois faire état de sa référence sous réserve d'accord préalable.

Contact

Pour toute question relative au présent appel, les soumissionnaires sont invités à écrire au point focal désigné par Rawafed+ à l'adresse communiquée lors de la publication. Seules les questions reçues avant la date limite indiquée au calendrier feront l'objet d'une réponse.