

Termes de Référence : Formation et accompagnement à l'élaboration de business plans au profit des responsables financiers des 12 communes pilotes

Fonction proposée	Une équipe de deux experts nationaux mobilisés conjointement sur la même mission : • Expert.e 1, chef.fe de mission : conception des supports méthodologiques, animation de la session du pôle Ouest, accompagnement de six (6) communes, consolidation et capitalisation. • Expert.e 2, formateur.trice : test et validation des supports, animation de la session du pôle Est et Sud, accompagnement de six (6) communes. Les deux expert.e.s travailleront sous la supervision de l'Expert coordonnateur en développement local du programme ADIL.
Brève présentation de VNG International	VNG International est l'agence de coopération internationale de l'Association des communes néerlandaises (Vereniging van Nederlandse Gemeenten, VNG). Nous soutenons les processus de décentralisation et nous facilitons la coopération décentralisée. Nous renforçons les communes, leurs associations, les instituts de formation et les groupes de travail chargés de la décentralisation et de la gouvernance locale, dans des pays partout dans le monde.
Brève présentation du programme ADIL	ADIL, Appui au développement intégré local, est un programme financé par l'Union européenne et le Gouvernement du Royaume des Pays-Bas et mis en œuvre par VNG International. L'objectif principal du programme ADIL est d'appuyer l'Algérie dans sa démarche de réformes en matière de développement territorial intégré et durable, de gouvernance et de démocratie participative, dans le cadre du processus de décentralisation. La présente mission relève de la composante 2 du programme, produit 2.2.
Contexte de la mission	Le programme ADIL accompagne douze (12) communes pilotes réparties sur sept (7) wilayas dans la conception et la mise en œuvre de projets intégrés à dimension économique, générateurs de revenus durables pour les collectivités. Vingt-deux (22) projets communaux ont déjà été identifiés, documentés et soumis au financement du programme. Dans le cadre de renforcement des capacités des communes, ADIL prévoit également des formations professionnelles ciblées. Un besoin de formation a été identifié sur la connaissance sur les aspects économiques du fonctionnement des investissements publics. Cette connaissance est une condition nécessaire pour les communes afin de mieux gérer leur développement local et notamment de mieux analyser des projets d'investissement. La concrétisation des projets financés par ADIL sera meilleure et à moindre risque si chaque fiche de projet est accompagnée d'un business plan détaillé. C'est l'objet de la présente mission.
Objectifs de la mission	Objectif général. Doter les 12 communes pilotes de la capacité d'élaborer, de défendre et de suivre le business plan de leurs projets à dimension économique, et produire, avec elles, les business plans des 18 projets communaux soumis au financement. Quatre objectifs spécifiques en découlent. • OS1. Transmettre aux responsables financiers communaux les notions de base de l'analyse économique et financière d'un projet, en partant explicitement de leur cadre de référence, à savoir la comptabilité publique communale. • OS2. Doter le programme d'un canevas de business plan type, uniforme et validé, applicable à l'ensemble des projets communaux et transposable aux initiatives de la société civile.

- **OS3.** Accompagner chaque commune dans ses propres projets, jusqu'à la production d'un business plan conforme au canevas et exploitable pour la contractualisation.
- **OS4.** Capitaliser la méthode sous une forme transférable aux communes non-pilotes et aux dispositifs nationaux de formation du personnel des collectivités locales.

Bénéficiaires et périmètre

Le dispositif s'adresse à environ 36 participants : les Secrétaires Généraux ou chefs.fes de service des finances et un.e collaborateur.trice financier de chacune des 12 communes pilotes, ainsi qu'un cadre par wilaya (Service des finances DAL), avec la participation des coordinateurs et des assistants locaux du programme.

Le périmètre de production porte sur les 18 projets communaux, répartis entre les deux experts.e.s selon les pôles régionaux.

Pôle et expert	Wilayas	Communes	Projets
Pôle Ouest Expert 1	Mostaganem, Tiaret et Ksar el Chellala	Sidi Lakhdar (1), Ouled Boughalem (1), Khadra (2), Tiaret (2), Zmalet Emir Abdelkader (2), Medroussa (2)	9
Pôle Est et Sud Expert 2	Tébessa, Bir El Ater, Biskra et El Kantara	Chéria (2), Bir El Ater (2), Ouenza (2), El Kantara (2), M'chouneche (2), Sidi Okba (2)	9
Total	7 wilayas	12 communes	18

La session de formation se tient à Mostaganem pour le pôle Ouest et à Biskra pour le pôle Est et Sud.

Méthodologie et déroulement

La mission se déroule en cinq (5) phases. Le principe directeur est que la commune produit et que l'Expert.e corrige : l'Expert.e pose des questions, signale les incohérences, valide les hypothèses et redresse la méthode, mais ne rédige jamais le business plan à la place de la commune.

Phase 1. Conception et validation des supports

L'Expert.e 1 conçoit l'ensemble des supports. L'Expert.e 2 en assure la relecture critique et le test à blanc. Le canevas et le modèle financier sont soumis à une séance de validation, réunissant l'équipe ADIL, en vue de leur adoption finale tout au long de la mission. Une fiche de collecte de données est transmise aux communes deux semaines avant la formation, afin que les ateliers travaillent sur des données réelles.

Phase 2. Formation

Deux sessions régionales de deux jours, à une semaine d'intervalle, de 08h30 à 17h30, pour 18 participants. Le programme est celui de la note conceptuelle : quatre séquences et un atelier le premier jour, puis quatre séquences et deux ateliers le second. Chaque binôme communal travaille sur la fiche de ses propres projets. Une évaluation avant et après formation est administrée.

Phase 3. Production par les communes et accompagnement

La séquence des délais est la suivante, décomptée à partir de la clôture de chaque session régionale.

Echéance	Événement	Responsable
J0	Clôture de la session régionale	Expert
J + 5 jours ouvrables	Transmission de la note d'hypothèses et du modèle financier renseigné sur les onglets hypothèses et investissement, pour chaque projet	Commune
J + 6 et J + 7	Lecture et analyse par l'expert, préparation des séances	Expert
J + 8 à J + 15	Séances d'accompagnement en ligne, une séance de 1 h 30 par projet	Expert et commune

J + 15 + 5 jours ouvrables	Transmission des business plans complets	Commune
+ 2 jours ouvrables	Lecture, contrôle de conformité et fiche de non-conformité par projet	Expert
+ 5 jours ouvrables	Transmission des versions corrigées	Commune

Les séances d'accompagnement se tiennent en ligne, à raison d'une séance de 1h30 par projet, soit 9 séances pour chacun de l'Expert.e 1 et l'Expert.e 2. Les communes portant deux projets bénéficient de deux séances distinctes. Une solution de repli est prévue en cas de difficulté de connexion : tenue de la séance depuis le siège de la wilaya, avec l'appui du coordinateur régional.

Phase 4. Contrôle de conformité et harmonisation

Chaque Expert.e contrôle la conformité des business plans de son pôle et émet, pour chaque projet, une fiche de non-conformité. Une seule série de corrections est demandée à la commune ; au-delà, l'Expert.e émet un avis motivé assorti des réserves à lever, et le programme arbitre. L'harmonisation opérée par l'Expert.e porte sur la forme, la terminologie et la présentation ; elle ne se substitue pas au travail de fond de la commune.

Pour prévenir toute divergence de standard entre les deux pôles, une séance de calibrage réunit les deux Expert.e.s après les trois premiers contrôles, et chacun.e conduit une revue croisée de deux business plans du pôle de l'autre. L'Expert.e 1 effectue la passe d'harmonisation finale sur les 18 business plans avant la consolidation.

Phase 5. Capitalisation et clôture

Chaque Expert.e produit le rapport de clôture de son pôle. L'Expert.e 1 rédige le guide méthodologique et le module de formation transférable, avec la contribution de l'Expert.e 2, ainsi que le rapport final consolidé portant sur les 12 communes et les 18 projets. La mission se clôt par un débriefing avec l'équipe ADIL.

Activités de l'Expert.e 1, chef.fe de mission

Conception et coordination

- Briefing de lancement de mission avec l'équipe projet et note de cadrage méthodologique.
- Elaboration du canevas type de business plan, en version modifiable, accompagné de son guide de remplissage rubrique par rubrique.
- Elaboration du modèle financier standardisé, classeur de calcul pré-formulé comportant les onglets hypothèses, investissement, emplois, compte de résultat, trésorerie, sensibilité et retour pour la commune. Format .xlsx compatible Excel 2016 et LibreOffice.
- Elaboration du mémento de deux pages reprenant les définitions, les formules et les erreurs fréquentes, assorti d'un lexique bilingue français et arabe des termes financiers.
- Elaboration de la grille de contrôle de la qualité pour la revue des business plans.
- Elaboration de la fiche de collecte de données transmise aux communes avant la formation.
- Intégration des retours du test à blanc conduit par l'Expert.e 2 et des retours de l'atelier de validation.
- Elaboration du contenu pédagogique et des exercices pratiques, en concertation avec l'Expert.e 2.
- Coordination avec l'Expert.e 2 sur toute la durée de la mission, dont la séance de calibrage.

Mise en œuvre

- Animation de la formation régionale 1, pôle Ouest, Mostaganem et Tiaret, 2 jours.

	• Accompagnement à l'élaboration des business plans des 6 communes du pôle Ouest, soit 9 projets et 9 séances en ligne de 1h30. • Contrôle de conformité des 9 business plans du pôle Ouest et revue croisée de 2 business plans du pôle Est et Sud. • Harmonisation finale des 18 business plans selon le canevas type. Capitalisation et clôture • Rédaction du rapport de clôture de la formation et de l'accompagnement du pôle Ouest. • Rédaction du guide méthodologique et du module de formation transférable. • Rédaction du rapport final consolidé portant sur les 12 communes et les 18 projets • Débriefing de fin de mission avec l'équipe ADIL.
Activités de l'Expert.e 2	Contribution à la conception • Briefing de lancement de mission avec l'équipe projet. • Relecture critique du canevas type et de son guide de remplissage. • Test à blanc du modèle financier standardisé sur trois archétypes de projets du portefeuille, de familles différentes, et remise d'un rapport de test documenté. Ce test conditionne la validation du modèle. • Elaboration des fiches d'évaluation avant et après formation, et dépouillement des résultats. • Co-construction des exercices pratiques et des travaux d'atelier avec l'Expert.e 1. • Coordination avec l'Expert.e 1 sur toute la durée de la mission, dont la séance de calibrage. Mise en œuvre • Animation de la formation régionale 2, pôle Est et Sud, Biskra et Tébessa, 2 jours. • Accompagnement à l'élaboration des business plans des 6 communes du pôle Est et Sud, soit 9 projets et 9 séances en ligne de 1h30. • Contrôle de conformité des 9 business plans du pôle Est et Sud et revue croisée de 2 business plans du pôle Ouest. Capitalisation et clôture • Rédaction du rapport de clôture de la formation et de l'accompagnement du pôle Est et Sud. • Contribution au guide méthodologique et au module de formation transférable. • Contribution au rapport final consolidé. • Débriefing de fin de mission avec l'équipe ADIL.
Livrables prévus	Phase 1. Conception et validation • Note de cadrage méthodologique et plan de travail de la mission (Expert.e 1). • Canevas type de business plan en version modifiable et guide de remplissage rubrique par rubrique (Expert.e 1). • Modèle financier standardisé au format .xlsx, Excel (Expert.e 1). • Rapport de test à blanc du modèle financier sur trois projets types (Expert.e 2). • Mémento de deux pages et lexique bilingue des termes financiers (Expert.e 1). • Grille de contrôle de la qualité (Expert.e 1). • Fiches d'évaluation avant et après formation (Expert.e 2). • Contenu pédagogique et exercices d'atelier (Expert.e 1 avec l'Expert.e 2). • Fiche de collecte de données préalable transmise aux communes (Expert.e 1). • Version validée du canevas et du modèle financier, après l'atelier de validation. Phase 2. Formation

	• Deux sessions de deux jours animées, avec listes d'émargement et supports remis aux participants. • Fiches d'évaluation avant et après renseignées et analysées (Expert.e 2). Phase 3. Accompagnement • Vingt-deux notes d'hypothèses et de modèles financiers analysés, avec fiche de retour par projet. • Vingt-deux séances d'accompagnement en ligne tenues, avec un compte rendu par séance. Phase 4. Contrôle de conformité • Vingt-deux fiches de non-conformité, une par projet. • Compte rendu de la séance de calibrage entre les deux Expert.e.s et des revues croisées. • Vingt-deux (22) business plans harmonisés selon le canevas type. Phase 5. Capitalisation et clôture • Deux rapports de clôture régionaux, un par pôle. • Guide méthodologique et module de formation transférables, réversibles au dispositif national de formation des personnels des collectivités locales. • Rapport final consolidé portant sur les 12 communes et les 18 projets, incluant le bilan quantitatif, l'analyse des capacités renforcées, les recommandations de pérennisation et l'avis sur les projets prêts pour la contractualisation.
Documents mis à disposition	Dès le briefing de lancement, le programme met à disposition des Expert.e.s : • La note conceptuelle et la fiche technique du dispositif de formation et d'accompagnement ; • Les 18 fiches projets communales et le rapport d'évaluation correspondant ; • La grille d'évaluation des projets communaux et sa note méthodologique ; • Le canevas de fiche de projet communal du programme ; • Les 12 plans stratégiques locaux et leurs annexes de données.
Qualifications minimales	Exigences communes aux deux profils • Diplôme universitaire (Bac + 5) en sciences économiques, finances, gestion, management ou autre discipline pertinente pour le travail prévu. • Expérience confirmée d'au moins 8 ans en montage, en analyse et en suivi financier de projets. • Connaissance avérée du cadre budgétaire et comptable des communes algériennes : nomenclature budgétaire, sections de fonctionnement et d'investissement, rôles de l'ordonnateur et du comptable public. • Expérience de la formation ou de l'accompagnement d'agents publics ou de collectivités territoriales. • Aptitude aux déplacements dans les wilayas et communes concernées. • Excellentes capacités de rédaction, de communication et de facilitation. • Maîtrise du français et de l'arabe, à l'écrit et à l'oral ; la maîtrise de l'anglais est un atout. • Maîtrise avancée d'Excel, en particulier pour la construction de modèles financiers formulés ; maîtrise de Word et de PowerPoint ; aisance avec les outils de visioconférence. Exigences propres à l'Expert.e 1, chef.fe de mission • Expérience confirmée en modélisation financière et en élaboration de business plans ou de plans d'affaires, avec des réalisations pouvant être présentées.

	• Expérience de conception d'outils et de supports méthodologiques destinés à être diffusés et réutilisés. • Expérience de coordination d'une équipe d'experts et de rédaction de rapports consolidés. • Une expérience des projets financés par l'Union Européenne constitue un atout. Exigences propres à l'Expert.e 2, formateur.trice • Expérience confirmée en ingénierie de formation et en animation de sessions pour adultes en situation professionnelle. • Expérience de l'accompagnement individualisé à distance. • Capacité à tester, critiquer et documenter des outils financiers conçus par un tiers.																												
Durée de la mission	La mission représente un volume total de 49 jours ouvrés, répartis comme suit. <table><tr><th>Phase</th><th>Expert 1</th><th>Expert 2</th><th>Total</th></tr><tr><td>Phase 1. Conception, test et validation des supports</td><td>10</td><td>4</td><td>14</td></tr><tr><td>Phase 2. Formation régionale, préparation et déplacement inclus</td><td>4</td><td>4</td><td>8</td></tr><tr><td>Phase 3. Accompagnement en ligne</td><td>5</td><td>5</td><td>11</td></tr><tr><td>Phase 4. Contrôle de conformité, calibrage et harmonisation</td><td>5</td><td>4</td><td>9</td></tr><tr><td>Phase 5. Capitalisation, rapports et débriefing</td><td>5</td><td>3</td><td>8</td></tr><tr><td>Total</td><td>29</td><td>20</td><td>49</td></tr></table> Période d'exécution : du 20 septembre 2026 au 30 novembre 2026, les deux sessions de formation se tiendront en octobre 2026.	Phase	Expert 1	Expert 2	Total	Phase 1. Conception, test et validation des supports	10	4	14	Phase 2. Formation régionale, préparation et déplacement inclus	4	4	8	Phase 3. Accompagnement en ligne	5	5	11	Phase 4. Contrôle de conformité, calibrage et harmonisation	5	4	9	Phase 5. Capitalisation, rapports et débriefing	5	3	8	Total	29	20	49
Phase	Expert 1	Expert 2	Total																										
Phase 1. Conception, test et validation des supports	10	4	14																										
Phase 2. Formation régionale, préparation et déplacement inclus	4	4	8																										
Phase 3. Accompagnement en ligne	5	5	11																										
Phase 4. Contrôle de conformité, calibrage et harmonisation	5	4	9																										
Phase 5. Capitalisation, rapports et débriefing	5	3	8																										
Total	29	20	49																										
Lieu de travail	Travail à domicile pour les phases de conception, d'accompagnement en ligne et de rédaction. Déplacements à Mostaganem pour l'Expert.e 1 et à Biskra pour l'Expert.e 2 au titre des sessions de formation. Réunions de briefing, de validation et de débriefing au bureau du programme à Alger ou en visioconférence.																												
Conditions de mise en œuvre	La bonne exécution de la mission suppose que le programme assure les conditions suivantes, qui ne relèvent pas des Expert.e.s : • La désignation nominative des 36 participants et leur engagement à suivre l'intégralité du dispositif ; • La validation du canevas et du modèle financier par le programme avant la première session et l'adoption définitive pour toute la durée de la mission ; • L'organisation logistique des deux sessions régionales et l'appui des coordinateurs régionaux à la tenue des séances en ligne.																												
Supervision	Les deux Expert.e.s exercent leur mission sous la supervision de l'Expert.e coordonnateur en développement local du programme ADIL, qui valide les livrables de chaque phase, arbitre les divergences entre les deux Expert.e.s et autorise le passage d'une phase à la suivante.																												
Contact	Les deux CV (Expert.e 1 et 2) doivent être transmis par l'expert.e principal.e (Expert.e 1) dans un mail unique en langue française et en format PDF avec indication de la répartition des profils selon les deux positions de la mission. Les documents doivent être renommés comme suit : « CV NOM Prénom_Expert.e 1 (ou 2) ». Le mail devra être envoyé avec l'objet « ADIL - Experts BP » aux deux adresses suivantes : mirjam.andriessen@vng.nl ; maud.alberge@vng.nl Date limite des candidatures : 03 septembre 2026.																												