

## Centre de Promotion des Exportations

### Sélection d'un consultant (firme) pour l'élaboration d'une étude pour le redéploiement et l'élargissement du réseau des Représentations Commerciales Tunisiennes du CEPEX à l'étranger

#### Termes de Références

##### 1. Contexte général

Le Gouvernement de la République Tunisienne et la Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement (BIRD) ont procédé en date du 19 Août 2014 à la signature d'un accord de prêt relatif au troisième projet de développement des exportations (PDE 3) qui a pour objectif de contribuer à l'accroissement et la diversification des exportations par les entreprises soutenues.

Dans ce cadre, il a été confié au Centre de Promotion des Exportations (CEPEX) le pilotage de la sous-composante 2.3 du projet portant sur le projet de renforcement du (CEPEX) pour devenir un prestataire durable de services de développement des exportations.

Sous cette sous-composante, une étude de restructuration du Centre de Promotion des Exportations vient d'être finalisée et qui a porté sur les phases suivantes :

**Phase 1** : Diagnostic de l'existant (analyse interne, analyse externe et benchmark des bonnes pratiques) ;

**Phase 2** : Sélection de scénarii de restructuration (identification de scénarii en conformité avec le cadre légal, évaluation des scénarii identifiés, comparaison des scénarii et recommandation d'une option privilégiée) ;

**Phase 3** : Finalisation d'un plan stratégique (articulation de la vision, approfondissement du modèle économique de l'option retenue, élaboration d'un plan d'affaire) ;

**Phase 4** : Préparation de la mise en œuvre (mise en place d'un modèle opératoire, préparation des instruments de transformation, définition de la feuille de route).

L'une des principales recommandations de l'étude stratégique de restructuration porte sur le passage de la promotion des exportations au développement des exportations.

Dans la mise en œuvre des recommandations de l'étude de restructuration, le CEPEX va pouvoir offrir de nouveaux services aux entreprises tunisiennes couvrant toute la chaîne de valeur de l'appui à l'exportation : de l'intelligence marché, au recrutement et la préparation des entreprises jusqu'aux activités promotionnelles et de prospection sur les marchés extérieurs (Go to Market).

Le CEPEX dispose aussi d'un important réseau de représentations commerciales tunisiennes à l'étranger (RCT) ayant pour principale mission la promotion des biens et services tunisiens sur ces marchés. Suite à l'étude de restructuration, le rôle de ce réseau revêt une importance capitale dans la mesure où il va alimenter davantage en informations pertinentes les quatre maillons de la chaîne et contribuera encore plus à l'efficacité des interventions du CEPEX.

Actuellement le réseau compte 13 antennes et qui avait fait l'objet d'un changement à plusieurs reprises. Toute fois les changements de la cartographie des bureaux du CEPEX à l'étranger était dicté par un souci contextuel beaucoup plus que stratégique.

Le réseau des RCT est constitué actuellement par les antennes suivantes :

<b>Pays</b>	<b>Année de création</b>
<b>Algérie</b> <b>Bureau Alger</b> <b>Bureau Oran</b>	<b>1973</b> <b>2018</b>
<b>Libye (Tripoli)</b>	<b>1978</b>
<b>Maroc (Casa Blanca)</b>	<b>1979</b>
<b>Jordanie (Amman)</b>	<b>1987</b>
<b>Emirat Arabes Unis (Dubai)</b>	<b>1998</b>
<b>Pays Bas (Rotterdam)</b>	<b>1998</b>
<b>Italie (Milan)</b>	<b>2006</b>
<b>Fédération Russe (Moscou)</b>	<b>2010</b>
<b>Cote d'Ivoire (Abidjan)</b>	<b>2010</b>
<b>Cameroun (Douala)</b>	<b>2019</b>
<b>République Démocratique du Congo (Kinshasa)</b>	<b>2019</b>
<b>Kenya (Nairobi)</b>	<b>2019</b>
<b>Nigeria (Abuja)</b>	<b>2019</b>

Il est à noter que le réseau des RCT à l'étranger couvrait aussi d'autres pays et fermés pour plusieurs raisons : l'Afrique du Sud, Canada, Arabie Saoudite, Iraq, Turquie et Suède.

L'étude stratégique de la restructuration du Centre de Promotion des Exportations (CEPEX) recommande le renforcement et l'élargissement du réseau des RCT à l'étranger considéré comme fer de lance de la mission de développement des exportations du Centre.

Afin d'appuyer la mise en œuvre de la feuille de route de restructuration, le Centre de Promotion des Exportations (CEPEX) se propose d'affecter une part de l'enveloppe, allouée à la sous-composante 2-3 « Renforcement du CEPEX » pour la sélection et l'emploi d'un bureau spécialisé pour l'élaboration d'une étude pour le redéploiement du réseau des bureaux des Représentations Commerciales Tunisiennes (RCT) à l'étranger.

## **2. Objectifs de la mission**

Dans ce contexte d'orientation stratégique du dispositif d'appui aux exportations dont le CEPEX prendra le lead tout en offrant de nouveaux services pour le développement des exportations tunisiennes, l'objectif général de la mission réside dans le redéploiement et l'élargissement du réseau des Représentations Commerciales Tunisiennes (RCT) à l'étranger et devant être conduits dans une logique de repositionnement sur le marché international qui tiendra compte des avantages compétitifs de la Tunisie, des secteurs prioritaires, des marchés stratégiques et porteurs ainsi que l'intégration aux chaînes de valeurs mondiales. Il est important de noter que des travaux analytiques préliminaires portant sur la priorisation de couples secteurs/marchés ont été déjà effectués dans le cadre de l'étude de restructuration du CEPEX.

D'une manière particulière, cette mission a pour objectifs de :

- proposer une nouvelle cartographie des bureaux du CEPEX à l'étranger à même de contribuer efficacement au développement des exportations tunisiennes de biens et services ;
- de formuler des axes de recommandations concrètes déclinés en plans d'actions pour l'amélioration et le renforcement des capacités techniques de l'effectif et des services fournis par les RCT à l'étranger et les faire évoluer aux standards internationaux ;
- De proposer les modèles de représentation adéquats pour répondre aux exigences des marchés – régions-sous-régions cibles (représentation pays / bureaux régionaux/combinaison entre les deux,...).

## **3. L'approche de la mission**

L'approche à adopter par le cabinet qui sera sélectionné pour mener cette mission doit tenir compte des éléments suivants :

- Les résultats et les recommandations de l'étude de restructuration du CEPEX
- Les rapports stratégiques du pays en termes de politiques sectorielles et politiques commerciales ;
- La nouvelle vision du CEPEX dans le cadre de sa restructuration prônant pour une approche de développement des exportations, offrant une panoplie de services nouveaux aux exportateurs et instaurant un cadre de partenariat avec les autres acteurs de l'écosystème d'appui à l'exportation ;
- L'expérience réalisée dans le cadre du projet PEMA (Promotion des activités d'export créatrice d'emplois sur de nouveaux marchés) initié avec la coopération allemande dont l'une des composantes consiste au renforcement des RCT en Afrique subsaharienne ;
- Le nouveau manuel des procédures opérationnelles des Représentations Commerciales Tunisiennes (RCT) à l'étranger ;
- L'évaluation ainsi que le choix d'implantation des bureaux du CEPEX à l'étranger ne devraient pas être menés seulement sur une analyse statistique (modèle gravitationnel,

Trademap et Cometrade) mais aussi sur une approche participative des différents acteurs de l'écosystème ainsi que les exportateurs.

L'évaluation ainsi que le choix d'implantation des bureaux du CEPEX à l'étranger ne devraient pas être menés seulement sur une analyse statistique (modèle gravitationnel, Trademap et Cometrade) mais aussi sur une approche participative des différents acteurs de l'écosystème ainsi que les exportateurs.

La méthodologie qui sera adoptée doit impérativement combiner aussi bien l'analyse stratégique, l'analyse comparative ainsi que l'évaluation intrinsèque du réseau actuel.

#### **4. Les périmètres de la mission**

L'étude est composée principalement des phases suivantes :

##### **Phase (1) préparation et de conception :**

Cette phase de cadrage devrait proposer l'approche et la méthodologie à adopter pour la conduite de cette mission, les outils d'analyse et d'évaluation ainsi que les critères de benchmarking avec les expériences similaires. Une synthèse documentaire de la politique commerciale et d'intégration régionale de la Tunisie et des politiques sectorielles.

##### **Phase (2) diagnostic et évaluation du réseau actuel :**

Cette phase devrait traiter, entre autres, les points suivants :

- Le diagnostic stratégique du réseau des représentations Commerciales Tunisiennes à l'étranger en termes de choix des implantations actuelles et leurs couvertures géographiques par rapport aux impératifs actuels de développement des exportations ;
- Le diagnostic opérationnel des bureaux du CEPEX à l'étranger via une enquête en termes de qualité de services fournis à l'appareil exportateur :
  - Évaluation des activités actuelles des RCT et leurs taux de satisfaction
  - Identifier et ressortir les nouveaux besoins de l'appareil exportateur tunisien
  - Evaluation des livrables, programmes d'actions et partenariats...
- Le diagnostic managérial : comprend l'étude de l'état des lieux au niveau organisationnel, ressources humaines, financières et matérielles, du système d'information, du manuel des procédures et des dispositifs de gestion de la relation client (QMS ou autre) et la relation du RCT avec le siège....
- le diagnostic du partenariat avec les différents acteurs publics et privés sur (entreprises exportatrices, associations du secteur privé, chambres de commerce et d'industries...) basé sur une enquête avec un échantillon de ces acteurs sur les prestations des bureaux du CEPEX ;
- Benchmarking avec des structures similaires dans le monde basé sur les rubriques du diagnostic stratégique, organisationnel et du partenariat et devra se faire de préférence avec les pays émergents ayant une structure économique similaire à la Tunisie.

##### **Phase (3) Redéfinition des missions des RCT et proposition d'une nouvelle cartographie du réseau :**

Au vu du diagnostic exhaustif réalisé et des impératifs stratégiques de développement des exportations, le cabinet choisis devrait redéfinir les nouvelles missions des RCT et proposer une reconception du réseau, de sa cartographie et de son mode de fonctionnement basé sur les argumentaires suivants :

- Identifier les limites des missions actuelles des RCT et des services offerts aux opérateurs économiques tunisiens et étrangers, repenser les nouvelles missions des

RCT en cohérence avec la vision proposée par la restructuration et adapter les nouvelles missions aux changements à opérer au CEPEX (passage de la promotion au développement des exportations, changement du mode d'accompagnement à travers la chaîne de valeur...)

- Proposer une méthodologie détaillée comprenant les critères de choix des nouvelles antennes du CEPEX à l'étranger
- Effectuer une analyse argumentée et en profondeur sur le redéploiement des RCT
- Redéfinir le nouveau réseau des RCT et son mode de fonctionnement : présenter le potentiel existant, les secteurs attractifs et la valeur ajoutée d'une présence d'un bureau, d'une part, et repenser l'interactivité intrinsèque et extrinsèque du réseau.

La nouvelle cartographie du réseau des RCT à l'étranger devrait tenir compte aussi du contexte actuel du commerce mondial impacté par la crise sanitaire du COVID-19 dont les prémices d'un changement au niveau de la chaîne de valeur mondiale et la chaîne d'approvisionnement mondiale commencent à se faire sentir et leurs implications sur les pays en développement.

#### **Phase (4) préparation à la mise en œuvre du redéploiement :**

Cette phase a pour objectif la formulation de recommandations pratiques portant sur tous les aspects relatifs à la mise en place du nouveau réseau ainsi que l'optimisation et le renforcement des bureaux à l'étranger et leurs évolutions vers les standards internationaux en tenant compte des résultats du diagnostic stratégique, opérationnel, managérial et de partenariat, et également :

- les besoins budgétaires et financiers pour un bon fonctionnement d'une RCT à l'étranger en adéquation avec le budget du CEPEX
- le profil adéquat et des qualifications requises du chef de la RCT ainsi que les ressources humaines nécessaires ;
- la mise en place et/ou l'amélioration du manuel de la RCT et du système d'évaluation ;
- la logique de partenariat devant être conduite par la RCT à l'étranger.
- aboutir à un document de référence relatif à l'approche de création d'une nouvelle représentation (document méthodologique).

## **5. Méthodologie de travail**

Le cabinet sélectionné devra tenir compte lors de la préparation de sa mission, des travaux déjà réalisés au niveau du CEPEX et ailleurs ayant un lien avec l'objet de cette étude notamment :

- les recommandations de l'étude pour l'élaboration d'une Vision 2020 et d'un plan d'action pour la réforme du Centre de Promotion des Exportations ;
- Les recommandations des différents cadres stratégiques du pays (stratégies sectorielles, politique commerciale...);

Le CEPEX assurera au bureau d'étude l'accompagnement et la facilitation de la mission à travers la mise à disposition des documents, la facilitation des contacts avec les responsables du CEPEX, des entreprises exportatrices et les organismes d'intérêt.

La mission sera gérée par un comité de pilotage dont la composition sera communiquée avant le démarrage des travaux de l'étude.

## **6. Délais, livrables et déroulement de la mission**

### **Délais :**

La durée de la mission est estimée à 3,5 mois hors délais de validation des livrables nécessitant une charge de travail de 77 hommes/jours.

La durée prévisionnelle de chaque phase (hors délai de validation) est mentionnée à titre indicatif, et sera fixée après la validation du rapport préliminaire contenant le chronogramme de la mission.

Les délais de validation ne doivent pas dépasser les 15 jours.

### **Livrables et déroulement de la mission :**

Le calendrier prévisionnel sera proche du planning suivant :

<b>Livrables</b>	<b>Contenu approximatif</b>	<b>Date prévisionnelle de remise</b>
Rapport de la 1 <sup>ère</sup> phase	La méthodologie de travail détaillée, la mise à jour du planning, la répartition des responsabilités, les attentes, synthèse des politiques...	5 jours avant la réunion de démarrage de la mission
Rapport de la 2 <sup>ème</sup> phase	Diagnostic et évaluation du réseau actuel	10 jours après la fin de la phase 1
Rapport de la 3 <sup>ème</sup> phase	Identification et proposition d'une nouvelle cartographie du réseau	20 jours après la fin de la phase 2
Rapport de la 4 <sup>ème</sup> phase	Préparation à la mise en œuvre du redéploiement	10 jours après la fin de la phase 3
Rapport final	Rapport final comprenant le contenu des différentes phases, les recommandations et une synthèse de la mission	A la fin de la mission

Il est à préciser que ce calendrier est donné à titre indicatif approximatif, le Bureau d'études est appelé à présenter un calendrier détaillé selon son approche méthodologique.

- a) Les versions intermédiaires des livrables doivent être remises en format numérique et la version finale de chaque livrable doit être remise sous format papier et numérique. Le contenu des rapports est approximatif et sera arrêté lors des réunions de coordination.
- b) Les versions finales des livrables doivent être remises en 5 copies papier et en version électronique exploitable.
- c) Des présentations sont prévues au minimum au démarrage de la mission et à la fin de chaque phase.
- d) Les rapports doivent être remis au Bureau d'Ordre Central du CEPEX.

## **7. Qualifications et critères d'évaluation du bureau**

Le bureau qui sera appelé à conduire cette mission doit disposer des expériences suivantes :

<b>Critères</b>	<b>Max. points / 100</b>
expérience confirmée avec des organismes de promotion du commerce (OPC) et connaissances dans l'évaluation des services publics dédiés aux exportateurs	20
expérience et connaissance confirmée dans la mise en place de réseaux publics à l'international	30
expérience dans l'élaboration de stratégies d'exportation et stratégies industrielles ;	30
expérience dans l'élaboration d'études et d'analyses comparatives (benchmarking) dans le domaine du développement des exportations ;	20

Il est à noter que dans le cadre de cette mission, le bureau-soumissionnaire retenue lors de la présélection sera invité dans une seconde étape à proposer une équipe clé composée d'au moins trois membres dont :

- un chef de projet,
- un expert d'analyse des marchés
- un expert en évaluation

Les Consultants du bureau sélectionné vont être évalués selon les critères techniques définis dans les données particulières de la Demande de Propositions.

## **8. Critère d'évaluation et de sélection**

La sélection du bureau de consulting suivra la méthode QC (Qualification des Consultants) des directives de sélection de la Banque Mondiale dans le cadre des prêts de la BIRD et des crédits et dons de l'AID (version janvier 2011, révision juillet 2014).

Les bureaux de consultants disposant de l'expérience et des compétences requises en rapport avec la nature de la mission, seront évalués et comparés, et le bureau le plus qualifié et expérimenté sera invité à remettre une proposition technique et financière puis, à condition que cette proposition soit conforme et acceptable, invité à négocier le marché.

La commission d'évaluation établira un barème de notation qui prend en considération l'expérience et les références des bureaux soumissionnaires.

## **9. Procédure d'application**

Les bureaux de consultants intéressés par cette mission doivent envoyer par poste ou déposer en personne, au Bureau d'Ordre Central du CEPEX indiqué ci-dessous, leurs manifestations d'intérêt qui doivent être présentées dans une enveloppe fermée portant la mention « **A ne pas ouvrir, demande de manifestation d'intérêt n° 03/2020 pour la sélection et l'emploi d'une firme de consultants pour assurer l'élaboration d'une étude pour le redéploiement** »

**du réseau des représentations Commerciales Tunisiennes (RCT) à l'étranger »** et qui incluent les informations démontrant qu'ils possèdent les qualifications requises et une expérience pertinente pour l'exécution de la mission demandée.

Le dernier délai de dépôt est le **vendredi 23 octobre 2020 à 12 :00**. Le cachet du Bureau d'Ordre Central faisant foi.

Les dossiers de manifestation d'intérêt doivent comporter les documents suivants (en format papier et numérique exploitable) :

- Une lettre de manifestation d'intérêt signée ne dépassant pas 2 pages.
- Une présentation générale du bureau incluant le nombre du personnel permanent, le chiffre d'affaire pour les 3 dernières années, etc.
- Les expériences du bureau pour des missions similaires (selon l'annexe ci-dessous).
- Toute référence ou information utile pour évaluer la capacité du bureau à exécuter la mission avec le niveau requis de qualité et dans les délais exigés.

En cas de groupement, il faut indiquer le bureau chef de file ainsi que toutes les informations demandées par membre de groupement.

Les bureaux intéressés peuvent obtenir des informations supplémentaires à l'adresse ci-dessous.

## **10. Demande d'éclaircissement**

Toute demande d'éclaircissement devra parvenir à l'adresse ci-dessous mentionnée dans un délai maximum de **7 jours** avant le dernier délai de réception des réponses.

Les réponses seront envoyées à toutes les entreprises ayant retiré les termes de référence au plus tard **4 jours** avant le dernier délai de réception des réponses.

## **11. Adresse**

Centre de Promotion des Exportations  
Centre Urbain Nord BP 225, 1080 Tunis Cedex, Tunisie

### **Contact**

M. HAMMAMI HABIB  
[hhammami@tunisiaexport.tn](mailto:hhammami@tunisiaexport.tn)

## Annexe

Références techniques du consultant (bureau)<sup>i</sup>

À l'aide du formulaire ci-dessous, indiquez les renseignements demandés pour chaque mission pertinente que votre société/organisme a obtenue par contrat.

Nom du projet :		Pays :
Lieu :		Personnel spécialisé fourni par votre société/organisme (profils) :
Nom du client :		Nombre d'employés ayant participé au projet :
Adresse :		Nombre de mois de travail ; durée du projet :
Date de démarrage (mois/année) :	Date d'achèvement (mois/année) :	Valeur approximative des services en USD :
Nom des consultants associés/partenaires éventuels :		Nombre de mois de travail de spécialistes fournis par les consultants associés :
Nom et fonctions des responsables (Directeur/Coordinateur du projet, Responsable de l'équipe) :		
Descriptif du projet :		
Description des services effectivement rendus par votre personnel :		

Nom du bureau : \_\_\_\_\_

<sup>i</sup> NB : on peut remplir autant de formulaires que les missions jugées pertinentes par le consultant