



**Ministère de l'Industrie et du Commerce**  
**Troisième Programme de Développement des Exportations**  
**(PDE-3)**  
**Centre de Promotion des Exportations (CEPEX)**

**Termes de Références pour l'établissement d'un Accord-Cadre avec un Consultant (une firme ou un groupe de firmes de conseil) pour l'élaboration de plans d'investissement et d'amélioration des affaires spécifiques à 15 chaînes de valeur, sur base de diagnostics participatifs rigoureux conduits en étroite collaboration avec une équipe inter-agences d'appui au Développement des Chaînes de Valeur - « Task Force DCV»**

**A- Contexte Général : Projets d'investissements de la Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement (BIRD) et alignements sur la priorité du développement des chaînes de valeur en Tunisie**

Le Plan quinquennal de développement 2016-2020 de la Tunisie souligne l'importance de développer les chaînes de valeurs et secteurs porteurs, notamment à travers deux principales orientations prévues dans son deuxième axe (« D'une économie à faible coût à un hub économique »), à savoir : le positionnement dans les chaînes de valeur à une échelle mondiale et le développement des exportations. Cette nouvelle orientation montre l'importance pour le gouvernement d'adopter une optique « marché » afin d'identifier les actions nécessaires à la valorisation des produits au niveau international et au positionnement sur des créneaux à plus forte valeur ajoutée, favorisant par voie de conséquence l'emploi et la création de revenu.

Une approche de développement des chaînes de valeur permet, en effet, de dynamiser le secteur privé tout en créant des opportunités pour la création d'emplois et / ou l'amélioration de la qualité des emplois existants dans les régions concernées (surtout les moins favorisées). Cela peut se produire: (a) en appuyant les entreprises à mieux orienter ou valoriser leur production sur des marchés porteurs et à plus haute valeur ajoutée ; (b) en répondant aux principales contraintes collectives rencontrées par les entreprises de ces chaînes de valeurs et visant (ou aspirant à viser) ces marchés ; (c) en assurant la coordination entre acteurs / investisseurs clés (champions et émergents) dans les chaînes de valeur ; (d) en assurant l'alignement des investissements publiques ou collectifs, ou même les réformes administratives et réglementaires pertinentes, de manière à renforcer la compétitivité de ces chaînes de valeur ; (e) en orientant l'appui direct aux entreprises / exploitations / travailleurs vers des actions permettant de favoriser la compétitivité et de saisir plus de valeur aussi bien sur le

marché local que sur le marché export ; et (f) en intégrant les petites entreprises / fermes / personnes marginalisées avec des marchés établis avec un potentiel de croissance de la demande.

Dans ce cadre, quatre (4) projets d'investissement lancés (ou en cours de préparation) par le Gouvernement de la République Tunisienne avec l'appui de la Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement (BIRD) s'inscrivent dans cette approche et dédient chacun une composante pour le développement des chaînes de valeurs: Le 3<sup>ème</sup> Projet de Développement des Exportations (PDE-3) entré en vigueur en septembre 2015 ; le Projet Gestion Intégrée des Paysages dans les régions défavorisées de la Tunisie (PGIP), négocié en mars 2017 et dont l'entrée en vigueur est prévue pour janvier 2018 ; le Projet Inclusion Economique (PIE) « Moubadiroun » négocié en juillet 2017 et dont l'entrée en vigueur est prévue pour mars 2018 ; le Projet d'Intensification de l'Agriculture Irriguée en Tunisie (PIAI), en cours de préparation.

## **B- Contexte spécifique : la Task-Force inter-agences pour le développement des chaînes de valeurs en Tunisie**

Afin d'assurer une réelle synergie entre les quatre (4) projets mentionnés ci-dessus, et adopter une approche structurée et soutenue de développement, le Gouvernement tunisien se propose de créer une équipe d'appui multidisciplinaire, multi-agences, commune aux quatre projets, pour diriger conjointement tous les travaux et services techniques liés au développement des Chaînes de Valeurs ciblées par ces projets. Cette équipe, baptisée « Task Force inter-agences pour le Développement des Chaînes de Valeur en Tunisie (ci-après TFDCV)» est le fruit d'une conjugaison de plusieurs actions et réflexions récentes:

**1 Formation Initiale sur les Chaînes de Valeur:** Le développement des chaînes de valeur constituant un lien thématique commun entre plusieurs projets d'investissements et d'assistance technique financés ou fournis par plusieurs bailleurs durant les dernières années, un programme de formation pour vingt-sept (27) cadres des différentes institutions et agences de développement publiques (telles que APII<sup>1</sup>, ODNO<sup>2</sup>, ODCO<sup>3</sup>, CTAA<sup>4</sup>, GICA<sup>5</sup>, etc.) dont trois (3) cadres du CEPEX a été initié et délivré par la Banque Mondiale en 2016. Les axes du programme de formation ont porté sur l'identification des segments stratégiques à plus forte valeur ajoutée, la facilitation des Dialogues Public-Privé (DPP), et le développement des plans d'actions et d'investissements pour développer les chaînes de valeurs, à travers des Initiatives

---

<sup>1</sup> APII : Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (sous la tutelle du Ministère de l'Industrie et du Commerce)

<sup>2</sup> ODNO : Office de Développement du Nord-Ouest (sous la tutelle du Ministère de l'Investissement, du Développement et de la Coopération Internationale)

<sup>3</sup> ODCO : Office de Développement du Centre-Ouest (sous la tutelle du Ministère de l'Investissement, du Développement et de la Coopération Internationale)

<sup>4</sup> CTAA : Centre Technique de l'Agro-Alimentaire sous la tutelle du Ministère de l'Industrie et du Commerce

<sup>5</sup> GICA : Groupement des Industries de Conserves Alimentaires sous la tutelle du Ministère de l'Industrie et du Commerce

de Renforcement de la Compétitivité IRC<sup>6</sup> (Voir Annexes A et B). Cette formation a permis de confirmer l'existence de jeunes talents motivés et compétents pour diriger et superviser ce genre d'initiative, ainsi que la pertinence et l'avantage de créer des synergies réelles à travers des équipes mixtes entre les différentes agences impliquées dans chaque chaîne de valeur (contrairement au modèle organisationnel actuel qui ne permet pas de matérialiser ces synergies en un service intégré aux entreprises).

## **2 Nécessité d'une Task Force multi-agences commune pour le Développement des Chaînes de Valeur dans le cadre des projets financés par la Banque Mondiale**

Le Gouvernement Tunisien a sollicité le soutien aussi bien financier que technique du Groupe de la Banque Mondiale pour la réalisation du plan de développement 2016-2020. Les quatre projets d'investissement mentionnés ci-dessus sont alignés avec ces objectifs et offrent une opportunité d'appuyer la nouvelle orientation :

- Le 3<sup>ème</sup> Projet de Développement des Exportations (PDE-3), entré en vigueur en septembre 2015, a pour objectif de contribuer à accroître et à diversifier les exportations par les entreprises soutenues, favorisant l'accroissement de la valeur ajoutée des exportations et leur pérennité, et ce selon, entre autres, une approche de développement des chaînes de valeurs qu'il pilote ;
- Le Projet Gestion Intégrée des Paysages (PGIP), mise en vigueur prévue en janvier 2018, comprend une composante dédiée à l'appui technique au développement des chaînes de valeur oléicole et forestières en vue d'une meilleure valorisation de ces produits et l'amélioration des revenus et niveau de vie des populations autour de ces paysages forestiers.
- Le Projet Inclusion Economique (PIE) « Moubadiroun », négocié en juillet 2017 et mise en vigueur prévue en mars 2018, adopte également une approche de développement des opportunités d'emploi pour les jeunes dans les régions défavorisées à travers l'appui à l'entrepreneuriat et le développement des chaînes de valeur, notamment à grand potentiel de créations d'emplois (ex : textile, artisanat, etc.).
- Le Projet d'Intensification de l'Agriculture Irriguée (IAIP), en cours de préparation, se propose de fonder les bases d'une amélioration de la performance de l'agriculture irriguée à travers le développement de chaînes de valeurs agricoles compétitives, et ce en privilégiant une approche basée sur la connexion directe des agriculteurs au marché.

A condition d'être bien coordonnés, ces projets représentent une opportunité pour offrir un programme d'appui intégré et impactant sur le développement économique des régions défavorisées. La coordination demande à être renforcée car la démultiplication des activités de développement du secteur privé présente un risque d'inefficacité et redondance.

Le développement des chaînes de valeur constituant un lien thématique commun entre ces projets, le gouvernement tunisien se propose de créer une équipe d'appui multidisciplinaire, multi-agences, commune aux quatre (4) projets, baptisée TFDCV, pour diriger conjointement

---

<sup>6</sup> Une description détaillée de la méthodologie développée dans le cadre du programme de formation dispensée par la Banque mondiale est joint en annexe B.

tous les travaux et services techniques liés au développement des chaînes de valeurs ciblées par ces projets.

### **3 Les responsabilités de la TFDCV**

La TFDCV assumera les responsabilités suivantes : i) l'identification et l'analyse des marchés à plus haute valeur ajoutée dans leurs domaines d'activité ciblés ; et ii) l'identification et la facilitation de la mise en place de services et investissements communs (ou publiques) nécessaires pour développer ces chaînes de valeurs et faciliter ainsi l'accès aux firmes à ces marchés ; iii) la mobilisation et la promotion de la collaboration entre les différents acteurs impliqués au sein d'une chaîne de valeur (publique-publique, publique-privé, et privé-privé) afin de maximiser les effets d'entraînement ; iv) l'identification, à travers un DPP structuré, des politiques publiques (ex : réformes administratives et/ou réglementaires) nécessaires pour renforcer la productivité et la compétitivité des Micro, petites et Moyennes Entreprises (MPME) dans ces chaînes de valeurs ; et v) l'accompagnement à la préparation de dossiers de candidature alignés avec cet effort et dirigés au fonds Tasdir+ et autres fonds appropriés respectivement des autres Projets selon leurs domaines respectifs d'intervention dans une phase ultérieure.

La TFDCV appuiera techniquement les MPME Tunisiennes à renforcer leur compétitivité dans les chaînes de valeurs visant les segments marchés nationaux, régionaux et/ou internationaux à plus haute valeur ajoutée. Plus précisément, elle veillera à élaborer des Plans d'Investissement stratégique et d'Amélioration d'Affaires permettant de renforcer de manière durable la compétitivité des clusters d'entrepreneurs (et producteurs/agriculteurs) identifiés pour chaque chaîne de valeur sélectionnée (voir Annexe B pour une présentation détaillée de la méthodologie préconisée).

### **4 L'Evolution à terme du champ d'action de TFDCV**

Le PDE3, étant le seul projet entré en vigueur, et donc le seul à être à ce stade en mesure d'offrir un ancrage institutionnel à cette équipe multidisciplinaire et inter-agences (dans le cadre des projets cités), il est proposé que la TFDCV soit hébergée au sein du CEPEX. La Task Force inter agences (incluant dans un premier temps le CEPEX, APII, ITI<sup>7</sup>, ODN, ODCO et APIA<sup>8</sup>, mais ouvertes à la participation de fonctionnaires qualifiés provenant de centres techniques et institutions publiques concernés) constituerait un embryon dont la mission sera étendue, en vue de son renforcement et élargissement une fois les trois autres projets lancés et effectifs.

Le lancement de cette initiative pilote commencera par trois (03) produits : **tomates fraîches, l'huile d'olive (conditionné et gourmet), services médicaux complexes de longue durée.** Le choix des chaînes de valeurs prend en compte cette continuité et coordination inter-projets (produits et services pertinents aux objectifs des divers projets concernés).

---

<sup>7</sup> ITI : Instance Tunisienne pour l'Investissement

<sup>8</sup> APIA : Agence de Promotion des Investissements Agricoles sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture et des ressources hydrauliques

Dans un premier temps, et afin d'appuyer trois initiatives pilotes (sur trois chaînes), la TFDCV sera composée de 6-8 membres provenant de diverses agences et institutions publiques. Par la suite, la taille et la composition de la TFDCV évolueront en fonction de son portefeuille de chaînes de valeurs à développer.

De manière plus générale, la TFDCV pourra fournir des services techniques nécessaires pour la mise en œuvre d'autres projets de développement financés par d'autres bailleurs et axés sur l'appui à la compétitivité et au développement des chaînes de valeur. A titre d'exemple, et dans le cadre de la coordination inter-bailleurs, des discussions avancées avec les représentants de l'Union Européenne en charge de la mise en œuvre du programme IRADA<sup>9</sup> ont permis d'explorer la possibilité de mutualiser les approches et favoriser les synergies entre les quatre (4) projets de la BIRD et le projet IRADA à travers le recours aux services de la TFDCV.

## C- Objectifs de la consultation

Le CEPEX, organisme hébergeant la TFDCV lance une consultation pour établir un Accord-Cadre sur trois (3) années avec un Consultant afin de :

- i) Elaborer des plans d'investissements stratégiques et d'amélioration des affaires pour quinze (15) chaînes de valeurs dans le cadre des quatre (4) projets de développement mentionnés ci-dessus, et ce selon une méthodologie participative et analytique à la fois, similaire (ou plus exhaustive) à celle enseignée dans le cadre de la formation délivrée en 2016 (voir méthodologie présentée en Annexe B). Les quinze (15) chaînes de valeurs sont réparties comme suit : (i) lancement la première année de trois (3) chaînes de valeur par rapport à des produits /services déjà identifiés, à savoir : tomates fraîches, l'huile d'olive conditionné et gourmet, et services médicaux complexes de longue durée, ; et (ii) lancement de 6 chaînes de valeur par an pour la deuxième et troisième année, l'identification des chaînes de valeur sera faite au fur et à mesure d'entrée en vigueur des projets..
- ii) Former, coacher et renforcer la capacité de la TFDCV afin de permettre une pérennisation de cette capacité au sein de l'administration tunisienne, en travaillant en étroite collaboration avec l'équipe de manière à transférer totalement le savoir-faire et assurer une assimilation parfaite de la méthodologie par l'équipe en vue de l'appliquer ultérieurement de façon autonome. La méthodologie qui sera adoptée (voir détails ci-après) doit combiner l'analyse stratégique orientée marché avec des outils participatifs de conduite du changement.

Les deux composantes sont tout aussi importantes. Les services techniques qu'elles décrivent ont pour objectifs: (a) d'améliorer l'accessibilité et la compétitivité des chaînes de valeur ciblées (et les entreprises qui la composent) dans les segments de marchés à plus haute valeur ajoutée

---

<sup>9</sup> Le Programme « Initiative régionale d'appui au développement économique durable » (IRADA), financé par l'Union européenne, vise à contribuer à l'accélération du développement économique local en Tunisie en améliorant la compétitivité des entreprises ainsi que l'employabilité des citoyen(ne)s dans des régions pilotes de la Tunisie, en particulier, les 8 gouvernorats suivants : Gabes, Médenine, Gafsa, Kasserine, Sfax, Sidi Bouzid, Bizerte et Jendouba.

(locaux, régionaux et/ou internationaux) ; (b) accroître les activités économiques de production, de transformation et de commercialisation dans les chaînes de valeur, ou maillons de chaînes, susceptibles de créer des emplois durables et décents pour les bénéficiaires du projet ; et (c) améliorer la communication entre les institutions publiques et les entrepreneurs, leur permettant d'atteindre une compréhension commune du cadre de la compétitivité de la chaîne de valeur et un consensus sur les lignes d'actions pour la renforcer.

## **D- Les services techniques que doit apporter le Consultant**

Bien que le Consultant soit invité à proposer dans son offre technique une méthodologie qui favorise les synergies et complémentarités entre les deux principaux objectifs de la mission (les services techniques d'une part et formation/coaching d'autre part), il demeure entièrement responsable des diverses tâches prévues, des livrables et de la bonne exécution de la mission. La synergie entre les objectifs de la mission suppose, entre autres, l'engagement et la proactivité du Consultant à garantir une participation active des membres de la TFDCV dans le travail de terrain afin d'assurer un transfert des connaissances, plus ou moins facilité par le background de certains de ses membres et le programme de formation et de coaching prévu. Le manque d'expérience ou de connaissance relatif de certains membres ne peut en aucun cas soustraire le Consultant à sa responsabilité finale sur la qualité des livrables et du transfert de connaissance.

Les missions prévues pour le Consultant se déclinent comme suit :

### **Tâche 1 : Elaboration des Plans d'investissement stratégique et d'Amélioration des Affaires pour le développement des chaînes de valeur**

Les projets terrain pour chaque chaîne de valeur ont une durée moyenne de 8 à 10 mois.

Les projets seront structurés en trois phases : identification des défis et opportunités, orientation de la stratégie, et élaboration du Plan d'Amélioration des Affaires. A la fin de chaque phase, les principaux résultats seront présentés à tous les agents de la chaîne de valeur dans un événement public.

Cette méthodologie ayant été enseignée dans le cadre de la formation délivrée en 2016 (voir Annexe B), et afin de capitaliser sur ces acquis, le Consultant pourrait considérer dans son offre technique cette méthodologie (ou proposer une méthodologie plus approfondie) permettant d'atteindre les résultats attendus.

- i) Phase 1 : Identification des défis et opportunités à travers la réalisation d'un diagnostic participatif de la chaîne de valeur et d'une collecte de données

Cette phase consiste à élaborer une cartographie de la chaîne de valeur et des clusters associés<sup>10</sup>. Ce qui revient à (i) définir l'industrie et la dynamique du secteur sur les différents

---

<sup>10</sup> La cartographie contient, entre autres : (i) la structure basique de la chaîne de valeur, (2) le nombre approximatif d'acteurs par maillon de la chaîne de valeur, (3) l'identification des principales entreprises dans chacun des maillons et leur profil (micro, PME, large ou formelle vs informelles ou local vs international) et (4) l'identification des principaux acteurs institutionnels de la chaîne (associations, autres organismes

marchés nationaux et internationaux, (ii) décrire de façon détaillée la situation actuelle de la région, de la chaîne de valeur locale, et des firmes et entrepreneurs / acteurs de la chaîne de valeur, et (iii) identifier les futurs défis de la chaîne de valeur en vue de l'évolution des marchés.

Cette phase vise également à retenir l'attention des agents de la chaîne de valeur locale et les inciter à participer au projet. Des entretiens individuels (minimum 20) avec les entreprises et les entrepreneurs seront organisés afin d'expliquer le contenu du projet et de recueillir leurs opinions et leur vision de la chaîne de valeur locale et de l'industrie.

ii) Phase 2 : Orientation de la stratégie

Cette phase consistera essentiellement à identifier les meilleures options stratégiques pour les entreprises et les entrepreneurs de la chaîne de valeur locale comme résultat d'un travail en plusieurs étapes. Le Consultant élaborera une analyse d'opportunité de valeur ajoutée des couples marchés-produits, et confrontera les résultats du diagnostic de la position concurrentielle actuelle des chaînes avec les constats issus des benchmarks, des rencontres effectuées avec les acheteurs avancés (minimum 3) pour les couples marchés-produits visés, et des interviews conduits auprès d'experts.

Dans cette phase, l'équipe constituera aussi des groupes de travail stratégiques (minimum 3) pour discuter et faire ressortir la stratégie auprès des acteurs locaux.

iii) Phase 3 : Elaboration du Plan d'Investissement Stratégique et d'Amélioration des Affaires pour le développement des chaînes de valeur

**Plan d'Amélioration des Affaires**

Cette dernière phase complètera la stratégie de développement de la chaîne de valeur par un Plan d'Amélioration des Affaires qui inclut toutes les actions nécessaires pour développer la chaîne de valeur y compris les besoins en investissement stratégique (voir en annexe F, et à titre indicatif, la structure du plan d'investissement stratégique). Ce plan constitue le socle pour identifier les interventions nécessaires à entreprendre sur base de Dialogues Public-Privé (DPP) soutenus analytiquement. Ces actions ont pour finalité d'aider les agents de la chaîne de valeur locale pour se préparer à leurs futurs défis et les opportunités associés. Les lignes d'action, assorties de délais et budgets, doivent être limitées en nombre et doivent se traduire par de petits succès à court terme, de manière à démarrer une dynamique de changement et une collaboration de tous les entrepreneurs. Le Consultant sera en charge d'élaborer les termes de références pour le recrutement d'un ou plusieurs consultants (selon les domaines d'intervention) qui assistera l'équipe dans la définition des actions et leur mise en œuvre.

De façon générale, les actions du Plan d'Amélioration des Affaires peuvent concerner l'acquisition d'équipement nécessaire et la préparation des plans d'investissement, la formation des compétences techniques ou de gestion, le recours à des services consultatifs sur l'accès aux services financiers ou certifications, par exemple, ou même de grands projets tels que la construction des installations logistiques.

---

bilatéraux ou multilatéraux de développement, institutions de formation, agences gouvernementales). Voir Annexe C pour des détails supplémentaires quant aux activités incluses dans cette étape.

De même, et à titre d'exemple, un plan d'action peut se traduire par la formation d'une alliance entre plusieurs producteurs et un fournisseur de service manquant et essentiel pour le développement de la chaîne de valeur, une alliance dans laquelle tous les membres de l'accord contribuent et en gagnent. Dans ce cas, chaque alliance suivra le plan d'action sur la base de l'analyse stratégique menée au préalable.

Selon la nature des actions, le financement sera assuré par les projets chaîne de valeur du Gouvernement Tunisien financés par la Banque Mondiale et mentionnés dans la partie I. Ce financement sera effectué sur la base d'un appel à candidatures pour lequel l'équipe locale sera amenée à assister les candidats à préparer et présenter leurs candidatures auprès de l'Unité de Gestion du Projet (l'UGO) lorsque l'action est éligible.

### **Synthèse des réformes**

Pour chaque chaîne de valeur, le cabinet de conseil fournira aussi une synthèse des résultats ainsi qu'un appui à la conception des politiques et une liste de recommandations liées à des réformes de politiques économiques (réglementaires, institutionnelles, de connaissances, des programmes ...) nécessaires au développement stratégique de la chaîne de valeur. Ces réformes peuvent être sectorielles ou communes à plusieurs chaînes / transversales. Ceci suppose que le cabinet de consulting doit engager un expert senior avec une grande expérience en politique économique capable de mener et d'orchestrer le dialogue économique et politique entre les différentes parties prenantes concernées par et impliquées dans la mise en œuvre des recommandations de politiques économiques.

Cette phase nécessitera également la participation des acteurs clés du gouvernement et organismes institutionnels en vue d'adapter leurs services et programmes existants pour soutenir la stratégie identifiée et motiver les agents à y adhérer.

### **Tache 2 : Appui à l'identification des besoins des firmes et acteurs des chaînes de valeurs en compétences**

L'analyse technique et le dialogue avec le secteur privé effectués précédemment permettront d'alimenter en information les services de formation et de connexion à l'emploi fournis aux bénéficiaires de certains Projets tels que « Moubadiroun » et plus généralement aux structures et institutions concernées à même d'améliorer l'appariement entre les demandeurs et offreurs d'emploi aussi bien dans le court terme que dans le moyen et long terme compte tenu des perspectives de développement de chaque chaîne de valeur. Ceci sera concrétisé par :

- (i) Identification de compétences à développer : à travers un rapport d'évaluation fourni par la firme, listant les principales compétences requises par les entreprises des chaînes de valeur analysées. Ce rapport sera diffusé par l'unité de gestion par objectif de chaque projet (UGO) correspondant aux prestataires en charge des modules de formations (notamment techniques), afin d'adapter leur offre pour mieux répondre aux besoins des entreprises en termes de compétences techniques indépendantes et/ ressources potentiellement employables.
- (ii) Identification d'opportunités professionnelles, à travers deux canaux :



- *Information aux prestataires sur la création d'emplois et les opportunités de placements identifiés dans les entreprises de la chaîne de valeur.* Cette information sera communiquée aux Projets correspondants de chaque chaîne de valeur et sera éventuellement utilisée pour faciliter la mise en œuvre des diverses activités prévues.
- *Information aux prestataires sur les opportunités de stages offerts dans les entreprises.* Cette information sera communiquée aux Projets correspondants de chaque chaîne de valeur et sera éventuellement utilisée pour faciliter la mise en œuvre des diverses activités prévues.

### **Tache 3 : Analyse profonde (deep dive) des besoins techniques spécifiques à chaque chaîne de valeur**

L'élaboration d'un plan d'investissement stratégique et d'Amélioration des Affaires pour le développement de chaque chaîne de valeur peut nécessiter une analyse approfondie sur certains aspects techniques propres à chaque chaîne de valeur dont l'expertise nécessaire dépasse le domaine d'expertise du Consultant et ne peut être réalisée par son personnel clé présenté dans le cadre de son offre technique. Afin de pouvoir réaliser cette analyse approfondie des besoins spécifiques de la chaîne de valeur dans des délais raisonnables et optimaux, un budget complémentaire est mis à disposition du Consultant sous forme de provision dont l'utilisation est soumise à la Non Objection du Comité de pilotage de la Task Force. Le Consultant est tenu de :

- Justifier l'importance de cette analyse approfondie pour l'élaboration du Plan d'investissement stratégique et d'Amélioration des Affaires pour le développement de la chaîne de valeur concernée, ce qui permettra au Comité de Pilotage d'évaluer l'opportunité de financer la mission sur les ressources propres du Projet porteur de la chaîne de valeur ou d'utiliser les provisions mises à disposition du Consultant ;
- Elaborer les Termes de Références et un budget estimé qui seront soumis pour approbation par le Comité de Pilotage ;
- Effectuer les opérations de passation de marchés selon ses propres procédures et proposer une liste restreinte, dans la mesure du possible, de plusieurs prestataires (idéalement 3) capables de mener cette analyse approfondie dont le comité de pilotage choisira un le cas échéant ;

Ainsi, le soumissionnaire ajoutera à son offre un montant de sept cent mille dollars US (700,000 US\$) en tant que Provision ou « somme à valoir » sur présentation de justificatifs afin de couvrir les coûts associés à chaque analyse approfondie par chaîne de valeur. Ce montant ne sera pas considéré dans l'évaluation combinée des offres.

A titre d'exemple, dans le cadre de l'assistance à la réalisation du travail analytique pour le cas spécifique des tomates fraîches (à l'export), le Consultant doit mener une analyse approfondie de la chaîne logistique du froid en Tunisie en comparaison avec les expériences internationales de référence, ce qui permet de développer l'exportation des produits agricoles frais (voir modèle figurant à l'annexe C qui restent à finaliser par le Consultant au plus tard 4 mois après le démarrage du projet). En effet, une telle analyse permettra aux équipes de la TFDCV travaillant

sur les produits agricoles de mieux apprécier les insuffisances du système actuel et ses incidences sur le potentiel d'exportation.

#### **Tache 4 : Renforcement de capacité de l'équipe de la TFDCV**

##### **1. Formation des membres de la Task Force**

Le Consultant doit former, coacher et renforcer la capacité de l'équipe de la TFDCV dans la mise en œuvre des services techniques pour le développement des chaînes de valeur en travaillant en étroite collaboration avec l'équipe de la TFDCV. L'objectif consiste à transférer totalement, à terme, le savoir-faire et assurer une assimilation parfaite de la méthodologie par l'équipe en vue de l'appliquer ultérieurement de façon autonome. Afin d'éviter la multiplicité des approches et la dispersion des efforts, le Consultant devra baser sa méthodologie dans les lignes directrices de la méthodologie enseignée dans le cadre du programme de formation mentionné ci-dessus (voir Annexes A et B). Ainsi, le Consultant est amené à considérer les acquis de certains membres de l'équipe à travers le cycle de formation comme un socle sur la base duquel il assistera la TFDCV à maîtriser cette approche, à la développer et à la mettre en œuvre de façon autonome une fois la mission du cabinet est achevée. Tout au long de la mission du Consultant pour l'accomplissement des activités des tâches 1 et 2, la TFDCV bénéficie parallèlement (i) de l'acquisition des connaissances dans le cadre des cycles de formation et (ii) d'un apprentissage par l'expérimentation sur terrain à travers la participation aux diverses activités des tâches 1 et 2 qui seront menées par le Consultant.

Afin d'assurer la cohérence globale au sein de l'équipe par rapport à leurs backgrounds théorique, méthodologique et analytique, le Consultant est tenu de délivrer deux cycles de formation complets portant sur l'approche adoptée pour le développement les chaînes de valeur. A titre indicatif, il s'agira :

- d'un premier cycle de formation de six (6) semaines pendant six (6) mois au cours de la première année. La formation est destinée à l'équipe TFDCV composée de huit (8) personnes, mais elle pourra être offerte à un nombre supplémentaire de participants (10-15) issues des contreparties de la TFDCV au sein des ministères, agences publiques, ou associations professionnelles ;
- d'un deuxième cycle de formation identique au premier délivrée au cours de la 2<sup>ème</sup> année et destinée aux nouveaux membres qui intègrent la Task Force compte tenu de l'accroissement du nombre de chaîne de valeur (passant de trois (3) chaînes de valeur la première année à quatre à six (4 à 6) la deuxième année) ;

Afin de permettre à la Task Force de maîtriser les activités décrites, la formation doit comporter un mix entre :

- La présentation des concepts théoriques et méthodologiques ainsi que des outils d'analyse stratégique les plus utilisés par les professionnels internationaux tels que les cinq forces de Porter, le Diamond de Porter, la Chaîne de valeur, etc.
- Etudier en profondeur des cas concrets et chiffrés de développement de clusters dans des domaines d'activités divers et à l'échelle internationale afin de permettre à l'équipe

d'exercer les acquis tout en bénéficiant d'une ouverture sur les expériences internationales.

Afin de capitaliser sur les acquis de l'équipe et d'éviter la dispersion des approches, la formation pourrait poursuivre un contenu similaire ou complémentaire à celui décrit dans l'Annexe A et la méthodologie décrite en Annexe B.

## 2. Organisation de voyages de référence

Assister l'équipe locale à organiser un voyage de référence internationale pour rencontrer au moins trois (3) acheteurs avancés (conformément à la phase 2 de la tâche 1) pour chacune des chaînes de valeur. Dans ce cadre, le Consultant devra :

- Identifier les institutions publiques et privées à visiter/rencontrer les acteurs et les experts internationaux clés pour chaque initiative,
- Proposer des options d'hébergement et retenir un organisme hôte pour tous les bénéficiaires en concertation avec l'équipe de la TFDCV,
- Organiser les transferts vers et de l'aéroport pour chaque voyage de référence ainsi que les déplacements nécessaires pour visiter les sites,
- Proposer des options d'itinéraires de voyage et retenir un itinéraire pour tous les bénéficiaires en concertation avec l'équipe de la TFDCV,
- Assister les bénéficiaires dans les modalités d'obtention des visas pour les voyages de référence.

Chaque membre de la TFDCV participera à deux voyages de référence, l'un se rapportant à la chaîne de valeur sur laquelle il travaille étroitement, le second servira comme opportunité d'ouverture et d'apprentissage. Les frais des voyages seront inclus dans l'offre financière du Consultant tels que spécifiés et détaillés dans l'annexe E. Le soumissionnaire ajoutera à son offre un montant de trois-cent mille dollars (300.000 US\$) en tant que « somme à valoir » sur présentation de justificatifs afin de couvrir les coûts logistiques associés aux voyages de référence et relatifs à la prise en charge totale des bénéficiaires pour les quinze (15) visites de références relatives aux quinze (15) chaînes de valeur.

## 3. Accompagnement pour l'autonomie de la TFDCV

Pendant toute la durée du contrat, le Consultant devra s'assurer que les membres de la TFDCV seront présents durant chacun des dialogues public-privés, participeront à l'élaboration des Plans d'Amélioration des Affaires, participeront à l'élaboration des fiches intervention, participeront à la collecte de données.

En lieu et place des formations délivrées sous la Tache 4, le Consultant vérifiera les livrables pour 2 à 4 chaînes de valeurs confiées progressivement à la Task Force à titre pilote avant la clôture de la mission du Consultant, c'est-à-dire la conduite des dialogues public-privés, les plans d'investissement stratégique. Le temps imparti pour ce suivi sera déterminé par le nombre de jours-hommes alloué à la formation la première année – le nombre de jours-hommes utilisés pour la Tache 4.

## E- Livrables

Le Consultant est amené à assurer la finalisation des livrables selon un calendrier fixé à l'avance :

### 1. Elaboration des Plans d'Amélioration des Affaires : Livrables par Cluster/Chaîne de valeur

- ❖ Un rapport de diagnostic stratégique incluant l'identification des défis, la cartographie des chaînes de valeur et des acteurs / entreprises qui y participent.
- ❖ Au moins 3 ateliers de Dialogues Public-Privé pour chaque chaîne de valeur (pré et post Plan d'Amélioration des Affaires)
- ❖ Un Plan d'Amélioration des Affaires pour le développement de la chaîne de valeur constitué de la stratégie adoptée pour le renforcement de la compétitivité de la chaîne, ainsi que l'ensemble détaillé de recommandations concrètes, assorties de délais et budgets pour mettre en œuvre la feuille de route de cette stratégie.
- ❖ Un livre blanc des réformes avec les leçons apprises tout au long du projet sera élaboré. Ces enseignements tirés de chaque analyse de la chaîne de valeur locale au niveau de chaque région constitueront une entrée pour le gouvernement central et les institutions publiques régionales et techniques afin d'aborder et de redéfinir les politiques publiques et horizontales en conséquence.

### 2. Appui à l'identification des besoins en compétences

- ❖ Rapport d'évaluation de compétences nécessaires, et d'identification des compétences manquantes
- ❖ Rapports réguliers sur l'identification des besoins d'entreprises locales en termes de placements et de stages.

### 3. Analyse profonde (deep dive) des besoins techniques spécifiques à chaque chaîne de valeur

- ❖ Rapport d'analyse profonde (deep dive) pour des besoins spécifiques aux chaînes de valeur.

### 4. Formation continue, coaching et autonomie de la TFDCV

Outre les six (6) sessions de formation assurées, le Consultant doit livrer aussi :

- ❖ Supports pédagogiques de formation
- ❖ Etudes de cas utilisés
- ❖ Evaluation des membres de l'équipe qui comprend deux volets :
  - (i) Fiche d'évaluation relative à la qualité de la participation à la formation (implication, réactivité, etc.) et assimilation des connaissances,
  - (ii) Fiche de coaching mensuel (1 à 2 pages) relative à la participation aux activités des tâches 1 et 2 et niveau d'assimilation /appropriation de la méthodologie. Cette fiche inclut, entre autres, la suggestion d'actions d'amélioration à entreprendre pour renforcer la capacité de chaque membre de l'équipe afin de mener ultérieurement avec succès et de façon indépendante des missions similaires de développement des chaînes de valeur.
- ❖ Pour les initiatives menées à titre pilote par la TFDCV :

- (i) Fiche de Coaching hebdomadaire (1 à 2 pages) destinée à l'équipe de la TFDCV pour (i) identifier les défis rencontrés durant la mission ; (ii) évaluer l'avancement du travail et fixer les étapes suivantes, et (iii) suggérer des actions d'amélioration à entreprendre pour renforcer la capacité de l'équipe afin de mener l'IRC avec succès.
- (ii) Le consultant (Chef d'Equipe) élaborera une évaluation des équipes locales, de leurs performances et la qualité de leurs documents, à la fin de chaque phase.
- (iii) Le consultant (Chef d'Equipe) assurera une séance d'information au Comité de Pilotage de la TFDCV à la fin de chaque phase décrivant l'évolution de chaque initiative, les obstacles découlant du Dialogue Public Privé et les prochaines étapes.

### 5. Voyages de références

- ❖ Rapport détaillé de déroulement de voyage de référence pour chaque chaine de valeur
- ❖ Evaluation de la qualité des documents produits de l'équipe.

## F- Composition et Qualifications de l'équipe

### **1 Un Chef de mission (100 H/J par an dont au moins 50% en Tunisie) qui est:**

- Responsable de la coordination générale de la mission
- En charge de la planification générale des activités
- Chargé d'informer le client de l'évolution du projet et l'avancement des activités
- Chargé de sélectionner et engager l'assistance technique nécessaire pour l'organisation et le suivi des voyages de référence

Il doit avoir les qualifications suivantes :

- ❖ Un diplôme de Master (ou équivalent) ou plus dans le domaine d'administration des affaires ou de développement économique (ou équivalent) et d'ingénierie ;
- ❖ Au moins 12 ans d'expérience pertinente dans le domaine de conseil stratégique, l'analyse, la conception et la mise en œuvre des initiatives de renforcement de la compétitivité des chaînes de valeur ou des clusters ;
- ❖ Une expérience confirmée en tant que coordinateur de projet dans des projets incluant simultanément au moins 3 initiatives de renforcement de la compétitivité dans des pays en voie de développement, à revenu intermédiaire ou à un niveau au moins équivalent à la Tunisie ;
- ❖ Une parfaite maîtrise de la langue française et anglaise.

### **2 Le Coordinateur du projet (dédié 100% au projet avec 220 H/J par an dont au moins 50% en Tunisie) qui est :**

- Responsable directement de la conduite et coordination des différentes tâches de la mission
- Responsable de l'équipe de consultants basés totalement ou partiellement en Tunisie pour accompagner la TFDCV à développer les chaînes de valeur et assurera la coordination entre eux et les équipes locales
- Chargé d'informer le client de l'évolution du projet et l'avancement des activités

- Chargé de sélectionner et engager l'assistance technique nécessaire pour l'organisation et le suivi des voyages de référence

Il doit avoir les qualifications suivantes:

- ❖ Un diplôme de Master (ou équivalent) ou de Doctorat dans le domaine d'administration des affaires ou de développement économique (ou équivalent)
- ❖ Au moins 10 ans d'expérience pertinente dans le domaine de conseil stratégique, l'analyse, la conception et la mise en œuvre des initiatives de renforcement de la compétitivité des chaînes de valeur.
- ❖ Une expérience confirmée en tant que coordinateur de projet dans des projets incluant simultanément au moins 3 initiatives de renforcement de la compétitivité dans des pays en développement.
- ❖ Une parfaite maîtrise de la langue française et anglaise.

**3 Au moins trois (3) experts basés au moins partiellement en Tunisie (un total de 450 H/J la première année et 660H/J les 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> années):**

Les experts basés partiellement ou totalement en Tunisie sont responsables de toutes les activités et tâches décrites dans les présents termes de références. Il faut au moins un expert par chaîne de valeur. Les experts doivent avoir les qualifications suivantes :

- ❖ Un diplôme de Master (ou équivalent) en économie, génie industriel, gestion de projet, administration des affaires (ou équivalent) ;
- ❖ Au moins 8 ans d'expérience pertinente dans le domaine de développement des chaînes de valeur ou les clusters ;
- ❖ Avoir participé à au moins un programme de formation spécifique sur le renforcement de la compétitivité des chaînes de valeur ou des clusters ;
- ❖ Une parfaite maîtrise de la langue française et une connaissance pratique de la langue anglaise, la connaissance de l'arabe est un plus.

La participation à des projets relatifs aux chaînes de valeur identifiées (tomates fraîches, l'huile d'olive (conditionné et gourmet), et services médicaux prolongés (tourisme médical) constitue un plus.

**4 Experts internationaux :**

**4.1- Experts sectoriels internationaux (15 H/J par chaîne de valeur) :** Un pour chaque Chaîne de Valeurs. Ils sont en charge de fournir un input technique ponctuel important par rapport à l'accès à des acheteurs avancés durant les voyages de référence internationale. Ceci inclut la révision technique des travaux analytiques, la proposition des voyages de références, des institutions à visiter et des acteurs clés à rencontrer. Ainsi, ils doivent avoir pour chacun d'entre eux les qualifications suivantes :

- ❖ Un diplôme de Master (ou équivalent) ou plus dans le domaine des CV concernées
- ❖ Au moins 12 ans d'expérience pertinente dans les secteurs et les marchés correspondants aux trois chaînes de valeur ;
- ❖ Une parfaite maîtrise de la langue française et une connaissance pratique de l'anglais ;

**4.2- Un Expert en Politiques & Stratégies (10 H/J par chaîne de valeur)** en charge de la synthèse des résultats ainsi qu'un appui à la conception des politiques et une liste de recommandations liées à des réformes de politiques économiques (réglementaires, institutionnelles, de connaissances, des programmes, ...). Il doit avoir les qualifications suivantes :

- ❖ Un diplôme de Master (ou équivalent) ou plus dans le domaine d'administration des affaires ou de développement économique ;
- ❖ Au moins 12 ans d'expérience confirmée en tant que responsable des politiques publiques ;
- ❖ Une maîtrise de la langue française et une connaissance pratique de la langue anglaise.

**5 Formateurs (équipe à proposer pour un total de 48 H/J sur deux ans) :**

L'équipe de formateurs est chargée d'assurer les cycles de formations et la revue des travaux pratiques de l'équipe de Task Force. Les formateurs doivent avoir les qualifications suivantes :

- ❖ Au moins un diplôme de troisième cycle (ou équivalent) en économie, génie industriel, gestion de projet, administration des affaires (ou équivalent) ; un diplôme de Master (ou équivalent) ou plus dans le domaine d'administration des affaires ou de développement économique (ou équivalent) constitue un plus ;
- ❖ Au moins 5 ans d'expérience pertinente pratique dans le domaine de conseil stratégique, l'analyse, la conception et la mise en œuvre des initiatives de développement des chaînes de valeur ou clusters ;
- ❖ Une expérience (combinée à ou doublée d'une expérience pratique) confirmée supplémentaires d'au moins 5 ans en tant que formateurs dans le domaine des initiatives de renforcement de la compétitivité et développement des chaînes de valeur ou clusters ;
- ❖ Une parfaite maîtrise de la langue française et une connaissance pratique de la langue anglaise, la connaissance de l'arabe est un plus.

## **G- Durée et territoires d'intervention pour la mission**

La mission est estimée, à titre indicatif, à cent cinquante (150) Hommes/mois sur trois ans. La mission devrait démarrer en avril 2018.

La mission se déroulera dans le grand Tunis avec des visites prolongées et répétitives de terrain pour chaque chaîne de valeur. Elle débutera par une réunion de démarrage avec la présidente du CEPEX, les Unités de Gestion de Projet (UGP) des Projets, PDE-3, PIE « Moubadiroun », PGIP et PIAI ainsi que l'équipe de la TFDCV. Cette réunion a pour objectif de définir la méthodologie de travail, le calendrier, les livrables ainsi que tous les autres aspects jugés pertinents pour le bon déroulement de la mission. Le consultant rédigera un compte rendu de cette réunion.

## **H- Rapports & Compte-rendu au maître d'œuvre**

Le consultant chef de mission rapporte directement à la présidente du CEPEX et/ou le chef d'équipe de la TFDCV si déjà désigné(e), et travaillera en étroite collaboration avec l'équipe du Fonds Tasdir+. Il assurera une séance d'information à la direction du CEPEX et au Comité de Pilotage de la TFDCV à la fin de chaque phase décrivant l'évolution de chaque initiative de

renforcement de la compétitivité des chaînes de valeur/cluster, les obstacles découlant du Dialogue Public Privé et les prochaines étapes.



## **Annexe A : Contexte, objectif et programme de la formation sur le développement des chaînes de valeur délivrée par Banque Mondiale**

Le développement des chaînes de valeur constituant un lien thématique commun entre plusieurs projets d'investissements qu'elle finance, la Banque Mondiale a délivré un programme de formation sur le développement des Initiatives de Renforcement de la Compétitivité (IRC) à vingt-sept (27) fonctionnaires des institutions et agences d'appui au secteur privé (CEPEX, APII, ODNO, ODCO, MDCl, centres techniques au sein du Ministère de l'Industrie, Direction Générale des Forêts du ministère de l'agriculture), pendant la période de mars à novembre 2016. Cette formation a été livrée dans le cadre de l'assistance technique « Value Chain Development for Jobs in the Lagging Regions » financée par le fond Let's Work.

L'objectif des IRC (voir annexe B) est d'élaborer un Plan d'Amélioration d'Affaires permettant de renforcer de manière durable la compétitivité des groupes d'entrepreneurs (et producteurs/agriculteurs) identifiés pour chaque chaîne de valeur sélectionnée. Les initiatives visent à renforcer la compétitivité des entrepreneurs dans une logique de développement de la chaîne de valeur

Ainsi, la formation avait pour objectif de renforcer les capacités des cadres de l'administration à mener et mettre en œuvre des Initiatives de Renforcement de la Compétitivité (IRC) à travers (i) l'identification des segments stratégiques à plus forte valeur ajoutée, (ii) la facilitation des dialogues public-privé, et (iii) l'élaboration des plans d'actions pour développer les chaînes de valeurs.

La formation a été assurée avec des études de cas pratiques analysées concernant des expériences internationales de développement de chaîne de valeur, mais aussi avec initiation sur 6 cas pratiques d'analyse de chaînes de valeur en Tunisie<sup>11</sup>.

Cette formation a permis de : (i) doter les participants des outils d'analyse stratégique les plus utilisés par les professionnels internationaux pour lancer des Initiatives de Renforcement de la Compétitivité (IRC) tels que les cinq forces de Porter, le Diamond de Porter, la Chaîne de valeur, etc. ; (ii) d'étudier en profondeur plusieurs cas concrets et chiffrés de développement de clusters dans des domaines d'activités divers et à l'échelle internationale, ce qui a permis aux participants d'en tirer les conclusions à titre de benchmark ; et (iii) appliquer les différents outils et exploiter les raisonnements développés à travers les études de cas pour analyser les 6 cas pratiques d'analyse de chaînes de valeur en Tunisie. Les acquis analytiques et pratiques au profit des participants des différentes agences et institutions de développement en Tunisie doivent être considérés par le Consultant comme un socle sur la base duquel le gouvernement souhaite bâtir une nouvelle approche de développement des exportations dans un contexte de renforcement intégré des chaînes de valeur.

---

<sup>11</sup> Les huit (6) cas pratiques d'analyse de chaîne de valeur en Tunisie sont : Tomates, huile d'olive, piment, lentisque et myrte, alfa et tourisme médical, Ils seront fournis au consultant retenu.

## Program de la formation

### April 5-8 - Module 1: Clusters & Cluster Initiatives

Concepts and Techniques: Location theory, industrial districts, clusters, innovation systems, cluster initiative selection.

	<b>8:45-10:30</b>	<b>10:45-12:30</b>	<b>13:15-15:00</b>
	<b>Morning session 1 (1:45 hours)</b>	<b>Morning session 2 (1:45 hours)</b>	<b>Afternoon session 3 (1:45 hours)</b>
Day 1	Introduction to the program	RDA Yorks. A	The California Wine Cluster
Day 2	RDA Yorks. B	RDA Yorks. C	<i>Introducing the Field Project Methodology</i>
Day 3	RDA Yorks. D, E	RDA Yorks. F, G	<i>Introducing the Field Project Methodology</i>
Day 4	<i>Field Projects Presentations by participants</i>	<i>Field Projects Presentations by participants</i>	<i>Field Projects Presentations by participants</i>

### May 2-5 - Module 2: Industry Analysis, Segmentation and Value Chain Analysis

Concept and Techniques: Industry analysis (Porter's Five Forces), Strategic Segmentation, Value Chains, Value Chain Systems, Global Value systems.

	<b>Morning session 1 (1:45 hours)</b>	<b>Morning session 2 (1:45 hours)</b>	<b>Afternoon session 3 (1:45 hours)</b>
Day 1	The Evolution of the circus industry	The Montreal Circus cluster	<i>Reminder of Field Project Methodology</i>
Day 2	Environmental Industries role play (A)	Environmental Industries role play (B) and (C)	<i>Examples of Industry Document</i>
Day 3	Zara	The Catalonia Textile clusters	<i>Examples of Cluster Document</i>
Day 4	Avocado in Valparaiso Exercise	Avocado in Valparaiso Exercise	<i>Examples of Strategy Document</i>

### May 30 – Jun 2 - Module 3: Value Chain Analysis and Benchmarking

Concepts and Techniques: Value Chains, Value Chain Systems, Global Value systems, Advanced Purchase Buyer Criteria, Key Success Factors, Value Chain Activity Benchmarking

	<b>Morning session 1 (1:45 hours)</b>	<b>Morning session 2 (1:45 hours)</b>	<b>Afternoon session 3 (1:45 hours)</b>
Day 1	Ryanair	<i>Reminder of Field Project Methodology</i>	<i>Field Projects Presentations by participants</i>
Day 2	Antmobel (A) and (B)	Ikea enters Spain	<i>Field Projects Presentations by participants</i>
Day 3	Coffee in Tolima	Coffee in Haiti	<i>Field Projects Presentations by participants</i>
Day 4	<i>Field Projects Presentations by participants</i>	<i>Field Projects Presentations by participants</i>	<i>Field Projects Presentations by participants</i>

### June 27 – 30 - Module 4: Change Management

Concepts and Techniques: Individual behavioral change, group change, communication strategies, presentation skills

	<b>Morning session 1 (1:45 hours)</b>	<b>Morning session 2 (1:45 hours)</b>	<b>Afternoon session 3 (1:45 hours)</b>
Day 1	The Catalan Leather Industry (A)	The Catalan Leather Industry (B)	<i>Reminder of Field Project Methodology</i>
Day 2	Apparel in Mexico Role play	Apparel in Mexico Role Play	<i>Field Projects Presentations by participants</i>
Day 3	<i>Field Projects Presentations by participants</i>	<i>Field Projects Presentations by participants</i>	<i>Field Projects Presentations by participants</i>
Day 4	<i>Field Projects Presentations by participants</i>	<i>Field Projects Presentations by participants</i>	<i>Field Projects Presentations by participants</i>

### August 29 – Sept 2 - Module 5: Cluster Organization Management and Project Management

Concepts and Techniques: Organizational Structures, non-profit organization management, pattern identification, project planning, project monitoring, project evaluation

	<b>Morning session 1 (1:45 hours)</b>	<b>Morning session 2 (1:45 hours)</b>	<b>Afternoon session 3 (1:45 hours)</b>
Day 1	Iceland Geothermal Cluster (A)	Iceland geothermal Cluster (B)	<i>Reminder of Field Project Methodology</i>
Day 2	NODE in Norway	Clusterland	<i>Field Projects Presentations by participants</i>
Day 3	<i>SEBRAE Minas Gerais</i>	<i>SEBRAE Minas Gerais</i>	<i>Field Projects Presentations by participants</i>
Day 4	<i>Field Projects Presentations by participants</i>	<i>Field Projects Presentations by participants</i>	<i>Field Projects Presentations by participants</i>

Abbreviation	Case or Technical Note	IPR Owner	Concepts Covered
RDA Yorks.	Regional Development in Yorkshire A – G	Competitiveness	Criteria and focus for cluster initiative selection
Cal Wine	The California Wine Cluster	Harvard Business School	Cluster Diamond and strategic segments
Cirque du Soleil	The Evolution of the Circus Industry	INSEAD	Reshaping the Five Forces
	Even a Clown Can Do It	INSEAD	
Montreal Circus	Creating a cluster Around a Clown: The Montreal Circus Cluster, Case A – C	IESE	- How improved Five Forces allow cluster development - Cluster Diamond
Enviro Industries	The Environmental industries Cluster in Västra Götaland Region, Case A-C	Competitiveness	- Industry Analysis - Strategic Segmentation
ZARA	ZARA	Harvard Business School	Value Chains
Catalan Textile	The Catalan textile Industry A & B	IESE	Contrast between clusters
Avocado in Chile	Paltec – The Avocado Cluster	Competitiveness	- Strategic Segmentation - Value Chains
Ryan Air	Dogfight Over Europe: Ryanair	Harvard Business School	- Value Chains - Strategic Segmentation
Antmotel A & B	Antmotel A & B	Harvard Business School	- Value Chains - Key Success Factors - Advanced Buyer Purchase Criteria
Tolima	Coffee Cluster in Tolima, Colombia	World Bank	- Value Chains
Catalan Leather	The Catalan Leather industry in 1994	Harvard Business School	- Group Change - Communication - Presentation
	The Long Process To Specialization In The Catalan Leather Industry – Case A	IESE	Timing change
	Struggling With Competition In The Catalan Leather Industry – Case B	IESE	Timing change
Apparel in Mexico	The Challenges of the Textile and Apparel Cluster in Mexico State	Competitiveness	Group change management
Iceland Geothermal Cluster	Iceland Geothermal Cluster	IESE	Different models of cluster organisation
NODE	Developing NODE	Innovation Norway	Different models of cluster organization
SEBRAE MG	SEBRAE MG Case – Foco Competitivo: Making room for change	Competitiveness	Organisational structure
Clusterland	Clusterland Upper Austria	IESE	- Project management - organization management

## Annex B – Methodological Terms of Reference for a Competitiveness Reinforcement Initiative (CRI)

L'annexe B décrit la méthodologie de projet de terrain adoptée dans le cadre de la formation délivrée par la banque mondiale.

### The fundamentals of a CRI

A CRI intertwines industry analysis with an inclusive public private dialogue approach:

**Industry analysis:** The analysis of the recent and future evolution of the structure of the industry in what the target firms, in a cluster or local value chain, are competing, using Porter's 5 Forces<sup>12</sup>, followed by the identification of new Strategic Segments<sup>13</sup> in which the firms could maintain or develop a competitive advantage, to compete in regional or global markets/value chains.

**Inclusive Public Private Dialogue:** The proactive interaction between public and private sector, but also public-public and private-private, leveraging various channels including workshops and working groups to make sure that the analytical part is both informed and properly debated with the local actors, while avoiding capture by any group or constituency.

A CRI is implemented by a **Local Team**, composed of 2-3 trained Staff from development agencies, (public or private depending on the setting) with the proactive coaching and support of an **International Consultancy**<sup>14</sup> who insure the quality of the first pilots, while also ensuring the total transfer of knowledge to these agencies so that they can replicate CRIs on any other value chain / cluster in any other region in the country.

### Objectives of a CRI

The objectives of a CRI are twofold: for the participating private sector firms, to move to more attractive markets, developing the new skills and activities needed to compete; and for the public sector, identifying the necessary regulatory reforms and potential market failures that constrain that private sector evolution

When several CRIs are conducted in parallel and in a recurrent way in a given country, they can help refine and better target national level policies for private sector development (skills, infrastructure...)

### Activities of a CRI

---

<sup>12</sup> Porter, M. (1998). *Competitive Strategy*. New York: Free Press, pp. 3-5

<sup>13</sup> Strategic Segments understood as combinations of product/services and markets/users that have different 5 forces and will require different value chains to be served. Ibid, pp.235

<sup>14</sup> The International Consultancy should have both the methodological expertise on the analytical and process parts of a CRI, and the training and coaching capabilities and management expertise to supervise multiple Local Teams in similar contexts.

The diagnostics and process methodology, used in internal and external trainings by the World Bank, are based on the methodologies developed by experts, consultancies, academics and other multilateral institutions. The following is a summary of the main activities and deliverables under this methodology.

### **Activity 1. Data collection at enterprise, cluster and industry level (3 months' duration)**

The aim of this activity is twofold: to collect enterprise level data of all participants in the targeted industry, and to establish a first contact with a selected group of agents (enterprises and institutions) representative of the different value chain activities present in the sector and area of study.

The activity covers both quantitative data collection (e.g. name, phone number, fiscal number, annual revenue, etc...); database should include geolocation and visual data (photo and video where possible), to make the baseline of potential beneficiaries, through the use of common geolocation software platform, and qualitative information, gathered through in depth personal interviews (20-30) by Local Teams. The teams incorporate this data in common Customer Relationship Management (CRM) software that remains property of the Client.

This phase concludes in one Public Meeting (1st public Meeting) in each one of the industries, open to all agents and stakeholders in the industry, where the Local Team present the initiative and engage the private sector participants in it.

The role of the International Consultancy during this phase is to supervise and coach the activities of the Local Teams, always maintaining an indirect role with the cluster agents<sup>15</sup>, leaving the public-private dialogue to the Local Teams.

The Consultant coordinates and supervises the delivery by the Local Team of the following<sup>16</sup>:

1. Database of industry agents in a CRM system
2. Global Industry Document
3. Country and Cluster Document

### **Activity 2. Industry Analysis and Strategic Segmentation (2 months' duration)**

The aim of this activity is to elaborate a forward looking Industry Analysis and Strategic Segmentation for the targeted industry. The activity covers the analysis of secondary data and literature and a series of personal interviews, by the Local Teams and the Consultant, to national (5) and international advanced buyers (5), global competitors and reference activities in other similar Value Chains worldwide. This requires the organization of a Benchmarking Trip abroad, minimum of one week, attended by the Local Team and involved management from the Client.

---

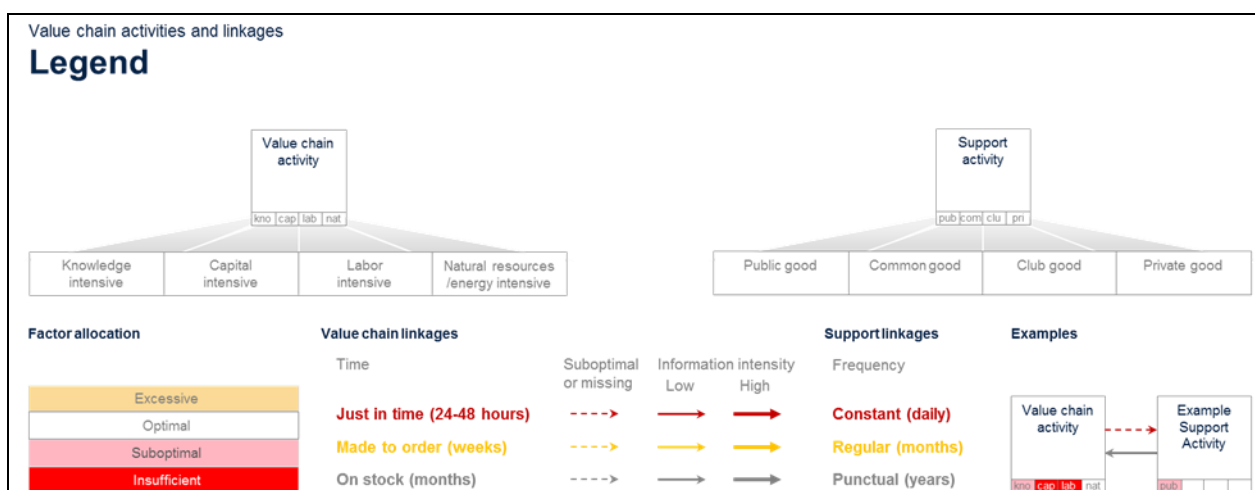
<sup>15</sup> Cluster agents are the entrepreneurs, companies, academic and skills institutions, technical support centers, etc. present in the target geographic area of the CRI

<sup>16</sup> See the table "Minimum deliverable outputs and documents of a CRI" for detailed description of the documents.

The Strategic Segmentation analysis of the targeted industry should include at least the following:

- The evolution of the global attractiveness of the Strategic Segment in which most of the local industry is competing presently, using the 5 Forces Framework<sup>17</sup> to explain the evolution of margins in the last 10 years and expected evolution in the next 10 years. The analysis should be supported by quantitative and qualitative data (specially about the evolution of market concentrations<sup>18</sup> and barriers to entry)
- Identification and analysis, as above, for other three Strategic Segments (at least), that represent combinations of new products/services and new user groups. A preliminary ranking of the studied Segments in function of the attractiveness to the client country
- Identification and quantification of the purchase criteria for at most attractive segment. Detailing the sources of the analysis, that should include, at least, three international buyers personally interviewed.
- Justification of which one of the Segments will offer more opportunities to compete to Small and Medium Enterprises.
- Design of the Value Chain Activities necessary to serve that Segment. Including a graph that represents all the flows among activities (see template legend in Figure 1 below), detailing the Minimum Efficient Scale (MES) and investment required for each activity and the maximum delivery times between each activity.
- Identifying and diagnosing the status of those activities in the client country (or cluster). Stating what would be needed, and quantifying the investment, to bring the client value chain up to their competitor's standards. Include regulatory reforms if needed.

Figure 1-Template developed by the World Bank to represent the Value Chain diagrams



<sup>17</sup> M. Porter, Competitive Strategy, Free Press 1980

<sup>18</sup> Herfindahl-Hirschman index (HHI)

This phase includes a series of “Strategy Definition Workgroups”: small groups (3 to 6) where the Local Teams share the initial strategic options with a sample of private sector players in each industry. They are followed by a 2nd Public Meeting to conclude the 2<sup>nd</sup> phase. In that 2<sup>nd</sup> meeting the Analysis and Strategic Options, chosen by the private sector, are shared with all cluster agents.

The International Consultancy’s role in this phase is to supervise and coach the Local Teams and facilitate access to best practice examples from other international cases, coordinating the contact with them, and attending the Benchmarking trips.

The logistic organization capabilities for these Benchmarking Trips need to be transferred as well by the International Consultancy to the Local Teams. For the pilot exercise, the International Consultancy will be responsible for the organization and the cost for their own teams, the Local Teams (2 persons) and one client representative (ideally at DG level)

The Consultant coordinates and supervises the delivery by the Local Team of the following<sup>19</sup> :

1. Strategic Segmentation Document

### **Activity 3. Value Chain Development Plans and Policy Reforms Proposal (3 months’ duration)**

The aim of this activity is to identify and elaborate in a participatory manner, with the contribution of the most innovative entrepreneurs and the public sector, the specialized investments and policy reforms needed to improve the competitive position in the strategic segment selected in the previous analysis.

The activity includes a series of workshops (2-3 per value chain / cluster) to better articulate the areas of improvement or public investments needed (limited to 3), as defined in the 2<sup>nd</sup> Public Meeting at the end of the previous activity. These workshops are limited to the technical experts on the field, coming from the participating companies or institutions, and result in specific business plans to develop each one of the action lines.

This phase concludes with a 3rd Public Meeting, where the participating entrepreneurs will present to the rest of the agents, the action lines (investments and policy reforms) that they are committing to develop and pursue.

The role of the Consultant in this phase includes: supervise and coach activities of local teams, facilitate access to experts on each action line and integrate them in a Value Chain Development Plan and a Policy Reform Proposal at national level.

The Consultant will coordinate and supervise the delivery by the Local Team of the following<sup>20</sup>:

1. Value Chain Investment Plan
2. Policy Reforms Proposals

---

<sup>19</sup> See the table “Minimum deliverable outputs and documents of a CRI” for detailed description of the documents.

<sup>20</sup> See the table “Minimum deliverable outputs and documents of a CRI” for detailed description of the documents.



## Minimum deliverable outputs and documents of a CRI

The minimum required outputs and documents for a CRI are described in the table below:

<b>Outputs</b>	<b>Deliverable Format</b>	<b>Due by month</b>
<b>1 -Interviews with at least twenty (20) agents</b> of the selected value chain to gather information on the local cluster, determine “who is who” and their position within the value chain; identify who are innovators.	Customer Relations Management software	3
<b>2- Registration of all potential beneficiaries</b> in the Open Data Kit (ODK) with information to create the baseline and to identify all potential beneficiaries (e.g. name, phone number, fiscal number, annual revenue, etc...); database should include geolocation and visual data (photo and video where possible) of the potential beneficiaries	Data base software with graphic mapping interface	3 (v1) 5 (v2) 8 (v3)
<b>3 -Three (3) Public Meetings</b> , held at the beginning, mid-point and end of the CRI, with all identified agents to present to them the current value chain, challenges, new strategy and strategic segments, new market opportunities and proposed activities to strengthen the value chain.	Briefing and Presentations Attendance lists	3 (PM1) 5 (PM2) 8 (PM3)
<b>4 -One (1) International Benchmarking Trip</b> , approximately one week, to visit advanced buyers in the more strategic segment of the value chain and gather advanced buyer criteria (minimum 5). It should include the consultant team, the Local Team and a Client representative (Local Team and client expenses not included, unless expressly stated and budgeted in the TORs)	Reference trip summary document	5
<b>5 – Two (2) Strategy Definition Workgroups</b> to share the initial strategic options with the most advanced private sector players in each industry (2 to 4 persons in each)	Attendance lists	5
<b>6 – Nine (9) Thematic working groups</b> based on the action lines identified for improving the value chain (e.g. improving production; accessing markets, finance, etc...) to confirm ownership of the actions needed to enter the new strategic segment;	Attendance lists	8
<b>7- One (1) Global Industry Document.</b> Including at least: Traditional definition of the sector or industry subject of analysis, as well as the eventual related sub-sectors. Main data describing the industry by providing graphs or statistics and explaining them and their implications. Total world supply: how much is supplied at a global level and recent evolution. Supply per country and its evolution. Export rates of main countries. Main international players (companies) at a global level, including a short description about them (activity, turnover, employees, recent evolution) The global markets: what countries are consuming the most? Evolution of the demand (of the main markets). What kind of products /services are sold today? Demand trends: Consumption drivers and demand tendencies:	Word – 30 pp.	3

<p>what is the client consuming, product characteristics and recent evolution, etc. Supply trends: how the companies change to react to the market. Technological changes, impact of climate change. Socioeconomic changes, impact for the women, for the poor and for minorities.</p>		
<p><b>8 – One (1) Country and Cluster Document.</b> Including at least:  The situation of the supply in our country, and its evolution. Main geographical areas of production inside the country. The main market countries. Main companies in the country. Ranking of our region / cluster regarding the rest of the regions / clusters of the country (volume, value, positioning).  The industry cost structure and margins in our country. The industry recent evolution: changes in the value chain structure, de-localization, specialization of companies...  Total nº of companies, aggregated value, nº of jobs, exportation rates, description of the companies and typology, role of the foreign companies within the cluster, weight of the cluster within the regional economy, weight within the national economy, weight within the national and international industry, % of the R+D investment of the companies, nº of patents, etc.  Graphic value chain including the support industry and institutions. Relationship amongst the agents and how they work. For each category give examples of companies/entities and a short description of them. Distribution of agents in the territory including a map.</p>	Word – 22 pp	3
<p><b>9 – One (1) Strategic Segmentation Document.</b> Including at least:  The evolution of the global attractiveness of the Strategic Segment in which most of the local industry is competing presently, plus for other three innovative Strategic Segments (at least), that represent combinations of new products/services and new user groups. A preliminary ranking of the studied Segments in function of the attractiveness to the client country  Identification and quantification of the purchase criteria for at least two of the new segments.  Justification of which one of the Segments will offer more opportunities to compete to Small and Medium Enterprises.  Design of the Value Chain Activities necessary to serve that Segment. Including a graph that represents all the flows among activities</p>	PPT- 40 pp	5
<p><b>10- One (1) Value Chain Investment Plan.</b> Including at least:  Actions to be done on investments in infrastructures, skills and financing at cluster level to improve competitiveness. In case of market interventions, describe the market failure to address, and the mechanism for intervention to avoid potential market distortions.</p>	Word- 40 pp	
<p><b>11- One (1) Policy Reforms Proposals.</b> Including at least:  A white paper proposal of national/regional policy reforms at horizontal and sector level.</p>	Word – 20 pp	8

## **Annexe C – Exemple de Termes de références pour mener une analyse approfondie (deep dive) de la chaîne logistique du froid (pour la chaîne de tomate frais) en Tunisie**

### **Terms of Reference**

#### **Operational, technical and economic assessment for a fresh cold chain logistics service connecting two locations in central Haiti to the United States**

#### **Context**

The Ministry of Commerce and Industry of Haiti (MCI) through the Business Development and Investment (BDI) project aims to support an inclusive regional development and sustainable economic growth for the country. The project is using a value chains approach for the development of the country linking micro, small and medium enterprises (MSMEs) in the country to final buyers in more profitable markets. A matching grants mechanism in the BDI project will be used to partially or fully finance certain training, technical assistance or common services currently needed in order to help MSMEs add more value to their products and access markets where they can get a higher profit for their products, ultimately increasing their incomes and contributing to their development.

The cultivation and sale of mangos and avocados is a major generator of employment in the poorest areas of the country and is therefore a major contributor to the income of the bottom 40% of the country. The value chain analyses have been carried out by the MCI's regionally-based Enterprise Support Service (SAE) teams. The SAE teams based in the Artibonite and Center Departments, working with the producers of these areas, have concluded that the current mango and avocado industries need improvements and new services in order for the MSMEs to become more competitive and increase incomes. Mangos and avocados are perishable and as such can easily get damaged and affected by temperature variations making the producers more vulnerable to high losses. In order to reduce high post-harvest losses as well as improve the quality of the fruit, impacting their marketability and profitability, the mango and avocado industries in Haiti requires proper cold chain logistics to control the ripening process of the fruits and access more attractive markets, namely the United States (US) to start.

The MCI SAE teams are currently working with a group of more than one hundred producers of mangos in the Artibonite department and avocados in the Centre department who are interested in using cold chain logistics services to access the US market. Currently, the annual production of these groups of farmers accounts for 2.5 million kg of mangos and avocados. However there is potential for a greater demand for a new cold chain logistics service in Haiti beyond these 100 producers. In 2015 the production of mangos and avocados in these two regions accounted for 31 million kg and the country as a whole produced 255 million kg. The exports of mangos during that year were of 15 million kg. The new cold chain logistics could represent an opportunity to export into new markets for many of the producers and others in the industry.

#### **Objective**

The principal objective of this consultation is to undertake an operational, technical and economic assessment of a potential fresh cold chain logistics service for mangos and avocados coming from two specific locations in the Artibonite and Center departments, and their export and transport by airfreight to the United States. The consultation would include technical specifications needed for the MCI to prepare the Terms of Reference to recruit and attract the firm that would provide this service.

## Scope of Work

The Consultant will analyze and assess the operational, technical and economic feasibility of the provision of cold chain logistics services that would connect two regions – one in the Artibonite department (Gros Morne) and one in the Center department (several localities) - with the United States. While the primary focus will be on serving the identified producers of mangos and avocados from these two regions, the service would be open to other interested producers or exporters as well. The Consultant will use a combination of desk research and field visits to conduct research, gather data, interview industry representatives, local experts, producers, government officials and others as needed.

Specifically, the consultant will undertake the following:

1. Define the **technical requirements for a cold chain in which the ripening of the fruit is completely controlled from the moment of harvesting all the way to the moment of delivery to the buyer in the United States.** These technical requirements should take into account local conditions (e.g. distance between producers and potential collection points, condition of road infrastructure, lack of electricity, need for security, etc...) Maps and other data will be provided by the MCI.
2. Determine the optimal number and **location** for the collection points and the conditioning center, based on current infrastructure (roads, airports, production areas) and the maximum available matching funds for the service of USD1,500,000.
3. Define the **specifications on the temperature control required throughout the cold chain** and any specialized equipment for testing and controlling the ripening of the fruit is required.
4. Specifications for the **equipment (boxes or crates) needed to transport the fruits from the production sites (the trees) to the collection points.**
5. Analysis of the feasibility of the service provision, based on **minimum efficient scale to run the cold chain system**, to reach reasonable **costs per unit.**
6. Propose a sustainable **business model** for the cold chain logistic platform and services,;
7. Propose the specification for a **traceability system** which would identify the fruit to the individual farmer. The traceability system should fulfill two objectives: identification for shipping and safety (e.g. origin and producer; if recall is needed) and to provide information for a conscious consumer who is interested to have more information on the producer and the fruit's origins. Also recommend whether one traceability system is sufficient or whether two are needed. For example, a standard GS1 system for the first objective and a QR code for the second).
8. Provide technical specifications for respecting **Phyto-sanitary requirements** for exporting to the United States, to be provided by the logistics service provider.
9. All analysis would need to take into account the seasonality of the crops and the weather and safety related challenges that the service provider may face.

## Work Plan and Deliverables

The consultancy is for a maximum of 25 working days, including field visit.

The deliverables consists of:

- A Draft Report to be submitted to the Project Implementation Unit after 20 working days. The Draft Report will be reviewed by the Project Coordinator of the Ministry of Commerce and Industry, the Project Implementation Unit and the World Bank.
- A Final Report which presents the operational, technical and economic assessment of the proposed project and includes all technical specifications mentioned above. Annexes should include any further details required (e.g. persons met; examples of instruments, equipment, infrastructure)

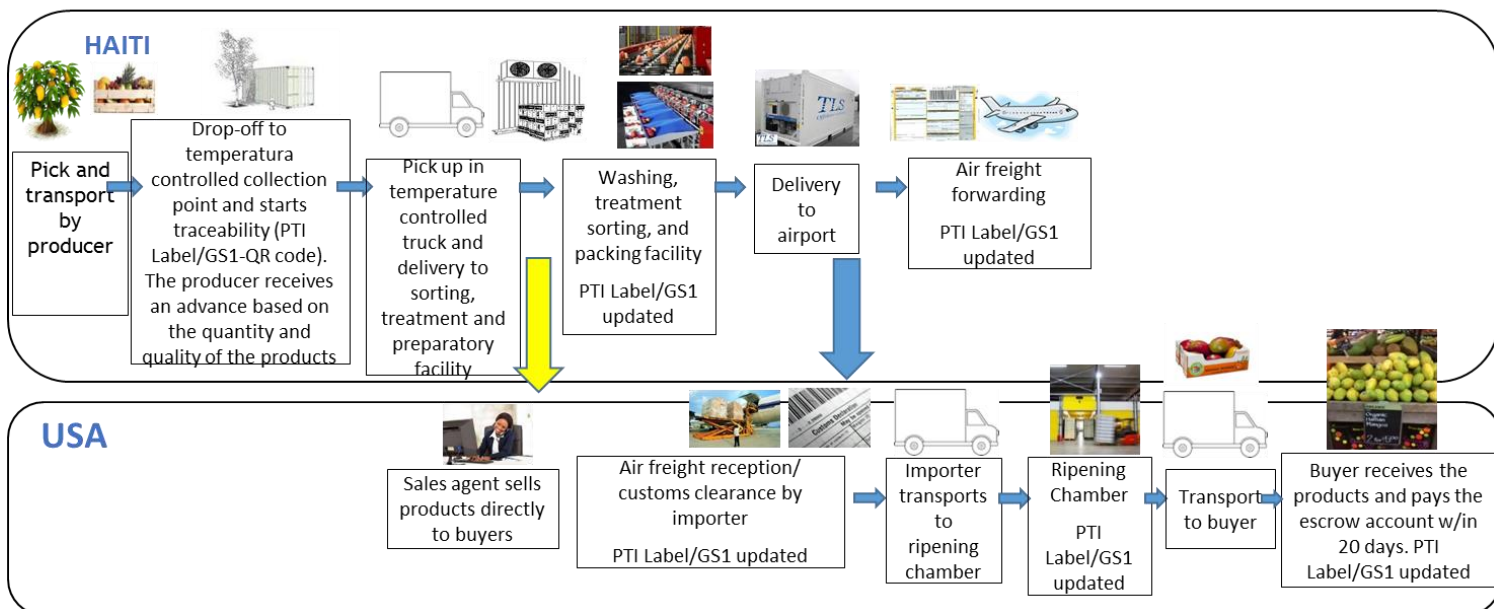
### Selection Criteria

The assessment places a premium on the consultant having extensive experience in the development of previous feasibility studies on cold chain logistics and tropical fruits in developing countries. The consultant will be expected to demonstrate the following abilities:

- Knowledge of and experience in the cold chain logistics of fresh tropical fruits, including access to recent industry research, data, and contacts with leading firms;
- Experience in Cold Chain Analysis in the fresh produce industry, and in assessment of constraints to developing countries entering the global fresh produce market;
- Ability to field a team of qualified professionals and analytical support to complete the assignment, in particular sufficient pre-existing industry expertise to identify current gaps and investment needs to export fresh produce to final markets;
- Sufficient **French** language knowledge in the team is indispensable.

### Proposed flow chart for fresh mango and avocado cold chain from Haiti to United States

## Fresh Value Chains flowchart



**Annexe D :****Références techniques du consultant (bureau)**

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 (put limit to number of words: 300?) :		
Description des services effectivement rendus par votre personnel (1000 words ?):		

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

NB: on peut remplir autant de formulaires que les missions jugées pertinentes par le consultant

## **Annexe E :**

### **Les frais des voyages à inclure dans l'offre financière**

Le soumissionnaire ajoutera à son offre un montant de trois-cent mille dollars (300.000 US\$) en tant que « somme à valoir » afin de couvrir les coûts logistiques associés aux voyages de référence et relatifs à la prise en charge totale des bénéficiaires. Ces coûts comprennent : les billets Aller/retour, les transferts vers et de l'aéroport et déplacements en destination, les frais des formalités de visas et autres frais similaires, les frais d'hébergement et de subsistances (les per diem) alloués aux bénéficiaires. Dans ce cadre, le consultant devra :

- a) Identifier les institutions publics et privés à visiter et les acteurs et experts internationaux clés à rencontrer pour chaque initiative ;
- b) Proposer des options d'hébergement et retenir un organisme hôte pour tous les bénéficiaires en concertation avec l'équipe de la TFDCV ;
- c) Organiser les transferts vers et de l'aéroport pour chaque voyage de référence ainsi que les déplacements nécessaires pour visiter les sites ;
- d) Proposer des options d'itinéraires de voyage et retenir un itinéraire pour tous les bénéficiaires en concertation avec l'équipe de la TFDCV ;
- e) Assister les bénéficiaires dans les modalités d'obtention des visas pour les voyages de référence.

Chaque membre de la Task Force participera à deux voyages de référence, l'un se rapportant à la chaîne de valeur sur laquelle il travaille étroitement, le second servira comme opportunité d'ouverture et d'apprentissage. A titre indicatif, les frais d'un voyage de référence de 5 jours ouvrables pour 6 participants (4 cadres de l'unité et 2 consultants) sont estimés à environ 20.100 \$ calculé comme suit :

- Frais de séjour : 300\$/p/j couvrant hébergement, frais de subsistance et per diem (300 x 6 jours x 6 participants = 10.800 US\$) ;
- Vols : 1000US\$x 6 participants = 6000\$
- Visas : 100\$ x 6 =600\$
- Frais de déplacement liés aux visites 450US \$ x 6 jours= 2.700\$.

Le montant global pour les quinze voyages de référence, soit trois-cent mille dollars (300.000 US\$), est une « somme à valoir » dont l'utilisation sera justifiée par le consultant sur la base des coûts réellement encourus (à l'exception des per diem/frais de subsistance qui seront avancés au consultant au moment de l'organisation du voyage pour qu'il puisse les avancer aux bénéficiaires). Ces frais sont conformes aux taux applicables à la banque mondiale.



## Annexe F : Structure des Plans d'Amélioration des Affaires

### Le rapport doit contenir les informations suivantes:

#### Groupe ciblé par le projet

- Décrire le groupe cible (selon le projet concerné) : gouvernorats, acteurs économiques, population vulnérable, etc.
- Décrire les principales remarques du secteur privé quant aux principales difficultés qui retiennent les entreprises d'embaucher aujourd'hui la population cible.

#### Options stratégiques pour les entreprises et les chaînes de valeur – opportunités de marché et développement/up-grading

- Quelles sont les principales orientations de marché indispensables au développement de la chaîne de valeur ?
- Quelles sont les options de développement/d'upgrading et le chemin le plus approprié au contexte et à la chaîne de valeur ? Quels sont les risques associés à chaque option ?
- Quels sont les champions dans certains segments identifiés comme clé dans le développement de la chaîne de valeur et comment ces champions sont liés aux autres acteurs de la chaîne ?
- Comment les micro, petites et moyennes entreprises peuvent-elles augmenter leurs marges sur la chaîne de valeur ? Dans quel segment ?
- Quelle est l'élasticité prix liée aux différents segments de la chaîne de valeur ? i.e. y a-t-il un risque qu'une augmentation des marges pour les producteurs se traduise par une perte des parts de marché ?

#### *Opportunités- Emploi, Revenus et Inclusion*

- Quelle est la situation actuelle en termes de revenus et de l'inclusion de la population cible dans la chaîne de valeur ?
- Quelles peuvent être les conséquences d'un upgrading de la chaîne de valeur sur la nature des liens entre segments de la chaîne de valeur, et l'inclusion des micro, petites et moyennes entreprises (généralement en dehors des circuits ou ayant des faibles marges) ? Quels sont les scénarios liés à l'augmentation des revenus et de l'inclusion de ces entreprises pour chacun des options d'upgrading ?
- Existente-t-il un manque de compétence dans certains maillons de la chaîne de valeur qui affectent la productivité des entreprises ? Si oui, dresser un profil de compétences pour ces expertises manquantes. Si oui, indiquez quelles sont les institutions dans le pays (ou internationalement) qui pourraient former plus de personnes dans ces compétences ?

#### Identification des principales contraintes

- Pour chacune des options d'upgrading, indiquer les principales contraintes qui peuvent empêcher le gouvernement et/ou les entreprises d'emprunter cette voie.
- Pour chacune des options d'upgrading, indiquer également les contraintes qui peuvent freiner l'inclusion des micro, petites et moyennes entreprises et l'inclusion du groupe cible.

#### Identification des principales interventions

- Existente-t-il des interventions à bas coûts ou rapides à mettre en œuvre ?
- Le choix et la priorisation des interventions peut se faire sur les critères suivants (noté de 1 à 5) : (1) indispensable au développement de la chaîne (Oui/Non), (2) retombées sur la compétitivité de la chaîne à l'échelle nationale et internationale, (3) retombées sur les emplois de la chaîne de



valeur, (4) retombées pour la population cible (revenus, emplois additionnels, conditions de travail), et (5) faisabilités de mise en œuvre.

Une fiche pour chacun des interventions doit être dûment remplie :

### **Template**

**Chaine de valeur:** [add]

**Type d'intervention:** [Niveau firme, niveau secteur, Niveau sectoriel, réforme pour le climat des affaires, Services communs, Infrastructure public]

**Name of the intervention:** [add]

#### **a. Context**

Sources des données utilisées

Implication du secteur privé dans la définition de cette activité, y compris la plate-forme technologique

#### **b. Raisonnement**

Résumé du sous-secteur et avantage comparatif de la Tunisie

Contraintes / goulots d'étranglement / défaillances du marché identifiés

Justification d'une intervention publique

#### **c. Objectifs**

Objectif (s) de l'intervention

L'intervention est-elle évolutive? Oui / Non, pourquoi

L'intervention est-elle pérenne ? Oui / Non, pourquoi et comment

Contribution (s) aux indicateurs des objectifs de développement du projet (selon le cadre des résultats):

Contribution (s) aux indicateurs de résultats intermédiaires (selon le cadre des résultats):

Résultats escomptés et résultats à mesurer:

#### **d. Dispositions de mise en œuvre**

Ressources nécessaires en termes de consultants individuels, d'entreprises, d'autres parties prenantes, de soutien et de réseau

Ressources financières (budget indicatif)

Délais de mise en œuvre (indicatif)

L'intervention est-elle pérenne? Oui / Non, pourquoi et comment / pourquoi