

REPUBLIQUE TUNISIENNE
Ministère du Commerce
Centre de Promotion des exportations (CEPEX)

Termes de Référence

**Directeur (trice) Exécutif de la Task Force pour le Développement des
Chaines de Valeur et Clusters (TFDCVC) en Tunisie**

(Le genre masculin est utilisé à titre générique à seule fin d'alléger le texte et désigne le genre autant féminin que masculin)

I. Contexte général

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 publics 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 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^{ème} Projet de Développement des Exportations (PDE-3); le Projet Gestion Intégrée des Paysages dans les régions défavorisées de la Tunisie (PGIP); le Projet Inclusion Économique (PIE) « Moubadiroun » et le Projet d'Intensification de l'Agriculture Irriguée en Tunisie (PIAIT).

Le CEPEX, organisme hébergeant la TFDCVC, a lancé une consultation pour établir un Accord-Cadre sur trois (3) années avec un Consultant (firme) qui travaillera en étroite collaboration avec les membres de la Task Force, 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.
- ii) Former, coacher et renforcer la capacité de la TFDCVC 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 doit combiner l'analyse stratégique orientée marché avec des outils participatifs de conduite du changement.

II. La Task Force inter-agences pour le Développement des Chaînes de Valeur et Clusters en Tunisie

1. Membres de la Task Force :

Actuellement, la TFDCV est composée d'une équipe désignée, constituant ainsi son premier noyau de démarrage de 3-4 membres techniques (hormis le personnel administratif). Les membres de cette équipe sont des fonctionnaires provenant des agences partenaires et institutions publiques, disposant de compétences et qualifications requises pour fournir les services d'appui technique au développement des chaînes de valeurs et ont été sélectionnés à la suite d'un programme de formation délivré par la Banque Mondiale (de Mars à Novembre 2016). Cette formation a été suivie par vingt-sept (27) cadres des différentes institutions et agences de développement publiques telles que CEPEX¹, APII², ODNO³, ODCO⁴, CTAA⁵, GICA⁶, ainsi que des cadres du Ministère de Développement, de l'Investissement et de la Coopération Internationale (MDICI) et le ministère de l'Industrie des Petites et Moyennes Entreprises et le Ministère de l'Agriculture.

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.

Ce premier noyau sera complété et élargi en fonction du portefeuille de chaînes de valeurs à développer par la TFDCVC (prévue d'aller jusqu'à 18-20 membres dans les trois prochaines années).

¹ CEPEX : Centre de Promotion des Exportations

² APII : Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (sous la tutelle du Ministère de l'Industrie et du Commerce)

³ ODNO : Office de Développement du Nord-Ouest (sous la tutelle du Ministère de l'Investissement, du Développement et de la Coopération Internationale)

⁴ ODCO : Office de Développement du Centre-Ouest (sous la tutelle du Ministère de l'Investissement, du Développement et de la Coopération Internationale)

⁵ CTAA : Centre Technique de l'Agro-Alimentaire sous la tutelle du Ministère de l'Industrie et du Commerce

⁶ GICA : Groupement des Industries de Conserves Alimentaires sous la tutelle du Ministère de l'Industrie et du Commerce

Ces nouveaux membres seront issus du secteur public tunisien et sélectionnés à la suite d'un appel à candidatures.

2. Mission de la Task Force :

La TFDCVC est une équipe multidisciplinaire et interministérielle chargée d'une mission d'intérêt général consistant en l'appui au développement de chaînes de valeur en Tunisie, et ce dans l'objectif ultime de renforcer la compétitivité des entreprises tunisiennes à fort potentiel de création d'emplois et de croissance, notamment dans les régions défavorisées.

Plus particulièrement, la TFDCVC fournit un appui technique aux parties prenantes pour mener des dialogues public-privé fondés sur des analyses rigoureuses pour identifier les principaux freins empêchant les chaînes de valeur ciblées de se développer pleinement ; et, en conséquence, élaborer des plans/stratégies spécifiques de développement et de renforcement des chaînes de valeur.

La TFDCVC apporte son appui aux entreprises à travers des services assurés par ses équipes propres et/ou externalisés partiellement ou totalement auprès de prestataires sous sa supervision technique.

Le lancement de cette initiative pilote commencera par six (06) chaînes de valeur. Le choix des chaînes de valeur (produits et services pertinents aux objectifs des divers projets concernés) prend en compte la continuité et la coordination entre les quatre (4) projets mentionnés dans le paragraphe (I). Dans le futur la TFDCVC bénéficiera de l'appui d'autres projets financés par la BIRD (ou autres bailleurs de fonds) et comportant des activités de développement des chaînes de valeur en cohérence avec les arrangements institutionnels qui seront définis. La TFDCVC ainsi créée permettra, dans une seconde étape, de renforcer et d'améliorer l'efficacité de l'appui du secteur public au secteur privé au-delà de ces quatre projets, aussi bien dans le temps que dans l'espace (autres secteurs, aspects et régions de la Tunisie, autres Projets financés par d'autres bailleurs de fonds).

III. Directeur Exécutif de la TFDCVC

1. Objectifs

L'appel à candidature a pour objectif le recrutement d'un Directeur Exécutif expérimenté et orienté sur la mission de la TFDCVC pour mettre en place une organisation dynamique et en assurer l'exécution opérationnelle pour ses activités techniques et financières. Soutenu par un Conseil de Gestion, le Directeur Exécutif dirigera de façon collaborative et innovante une équipe de jeunes talents motivés et multidisciplinaires, de la phase initiale de démarrage des activités jusqu'au développement de la TFDCVC pour atteindre sa vitesse de croisière tout en assurant le transfert de compétences adéquats. Cela impliquera notamment la définition d'une stratégie de développement, la mise en place d'une organisation matricielle et d'une culture de leadership collectif, le renforcement du processus permettant de délivrer des services techniques performants et l'amélioration de l'efficacité du service public pour le développement des chaînes de valeur à une échelle plus large.

2. Principales responsabilités

Leadership et supervision

- Recruter et gérer des talents exceptionnels et développer leurs compétences par la formation continue et le transfert de connaissances (notamment des firmes prestataires).
- Promouvoir une culture organisationnelle cross-collaborative et agile qui encourage les bonnes performances et la productivité.
- Renforcer les capacités décisionnelles et managériales de l'équipe permettant de favoriser les démarches innovantes dans un esprit de leadership collectif.
- Mettre en place un environnement de travail positif, dynamique et participatif qui renforce l'engagement des équipes, la cohérence dans toute la stratégie de développement et les modes opérationnelles.
- Cultiver une communication proactive sur la mission, les services et états d'avancements de la TFDCVC aux parties prenantes actuels et futurs (membres de l'équipe, institutions et ministères, bailleurs de fond, etc.)

Operations et redevabilité

- Porter la voix de la TFDCVC auprès du Conseil de Gestion pour soutenir l'orientation stratégique des phases de démarrage et de développement de la mission et articuler la vision organisationnelle.
- Définir et implémenter les procédures nécessaires à la mise en œuvre des services techniques approuvés par le Conseil de Gestion, y compris la conformité aux exigences légales, réglementaires et financières.
- Assurer une efficacité dans la livraison des services techniques, une transparence dans la gestion financière et apporter des mesures correctives permettant de maximiser l'impact de l'Initiative de Renforcement de la Compétitivité (IRC).
- Être en mesure de mobiliser des fonds d'appui et représenter les intérêts de la TFDCVC envers des bailleurs de fonds ou des partenaires de développement (autre que la BM).
- Contribuer à la mise en place de système de suivi et évaluation des activités de la TFDCVC.
- Concevoir un modèle de durabilité de la TFDCVC qui permette de dupliquer la méthodologie à plus grande échelle.

3. Compétences de base

Le candidat retenu devra être un leader stratégique et un penseur visionnaire qui aura la volonté de s'investir dans un projet innovant. Gestionnaire chevronné, il devra faire preuve d'expériences réussies dans la création / management d'équipes performantes et dans la gestion d'organisation transformationnelle.

Le Directeur Exécutif devra être persuasif et inspirant auprès de ses équipes et de toutes autres parties prenantes autour de la mission et vision de la TFDCVC. Il favorisera un dialogue ouvert avec les membres de l'équipe afin d'identifier et mettre en œuvre les meilleures pratiques.

Il sera capable de travailler dans un environnement multisectoriel / institutionnel complexe et sera en mesure d'exécuter la stratégie à travers une collaboration active de ses équipes et un partenariat solide avec le Conseil de Gestion. Il s'assurera que les opérations quotidiennes sont rationalisées et alignées avec les objectifs stratégiques globaux.

Il s'agit d'une opportunité idéale pour un manager / leader énergique et passionné, issu du secteur public ou du secteur privé ayant travaillé en étroite collaboration avec des organismes publics et des entreprises privés pour la mise en œuvre de projets transformationnels réussis.

4. Qualifications requises

- Un diplôme minimum de Bac+4, Master ou plus en management, administration des affaires, développement économique, ingénierie ou équivalent ;
- Au moins 12 ans d'expérience pertinente dans le domaine du conseil stratégique et opérationnel, la conception et direction de la mise en œuvre de projet réussis de moyenne et grande envergure ;
- Une expérience éprouvée et fructueuse en matière de management de projets transversaux, de gestion du personnel et du budget, de développement des ressources et de relations externes ;
- Une expérience de gestion de projet du secteur public ou de collaboration avec les institutions gouvernementales est hautement préférée ;
- Une compréhension significative de l'initiative de renforcement de la compétitivité sectorielle, ou des chaînes de valeur et des clusters dans des pays en développement est un atout ;
- Forte capacité d'analyses et de prise de décisions éclairées sur consultation et collaboration de l'équipe ;
- Excellentes capacités de communication orale, présentation et animation (idéalement dans des environnements politiques) ;
- Excellente maîtrise du français et bonne connaissance de l'arabe. La capacité à s'exprimer en anglais serait un atout;

5. Conditions de travail

La position est à temps complet (ou quasi-complet à convenir avec le comité de sélection lors de la négociation) et le candidat disposera d'un contrat de trois ans (avec une période d'essai de 6 mois) renouvelable pour une durée ne pouvant excéder la durée des projets partenaires, après évaluation satisfaisante des performances. Il devra s'installer dans les locaux de la TFDCVC.

6. Méthodologie de sélection

La sélection et le recrutement seront réalisés selon les conditions établies dans le «Règlement de Passation des Marchés pour les Emprunteurs sollicitant le Financement des Projets d'Investissement (FPI), Edition Juillet 2016/Section VII/Méthodes de sélection agréées pour les Consultants Individuels/paragraphes 7.34 a 7.39».

Suite à l'appel de candidature, le Conseil de Gestion de la TFDCVC désignera un comité de sélection composé d'au moins (3) membres pour évaluer les dossiers des candidats. Les candidats présélectionnés seront invités pour un entretien. La sélection et le recrutement du coordinateur ne sont confirmés que s'ils ne font pas l'objet de réserve de la part du Conseil de Gestion.

8. Conflit d'intérêt

Les candidats en situation de conflit d'intérêt au sens des clauses 3.16 et 3.17 du «Règlement de Passation des Marchés pour les Emprunteurs sollicitant le Financement des Projets d'Investissement (FPI), Edition Juillet 2016» ne pourront être sélectionnés pour la mission (voir clauses en annexe).

9. Procédure de dépôt de dossier

Le dossier de candidature doit comporter les documents suivants :

1. Une lettre de motivation signée (ne dépassant pas une page);
2. Un Curriculum Vitae détaillé avec une photo récente. Le CV doit être remis en version papier et en version numérique exploitable et doit comporter la date de début et de fin de chaque expérience professionnelle.

Il est à noter que les candidats présélectionnés et retenus pour passer les entretiens devront fournir les copies légalisées de chaque diplôme universitaire et des attestations ainsi que tout autre document attestant la qualification pour la mission, et ce avant l'invitation pour l'entretien.

Les candidatures doivent être envoyées par poste ou déposées directement sous pli fermé au Bureau d'Ordre Central du CEPEX au plus tard le **Lundi 10/12/2018 à 16h00**. Le cachet du BOC du CEPEX faisant foi.

Les dossiers de candidature doivent comporter cette mention sur l'enveloppe extérieure :

«A ne pas ouvrir : Candidature pour le poste du Directeur Exécutif de la Task Force de Développement des Chaines de Valeur et Clusters».

Contacts :

Centre de Promotion des Exportations

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

Email: Dir_prospective@tunisiaexport.tn

Annexe : Conflits d'intérêt

La Banque exige des Consultants :

- a. qu'ils donnent des avis professionnels objectifs et impartiaux ;
- b. qu'en toutes circonstances, ils privilégient les intérêts de l'Emprunteur, sans faire entrer en ligne de compte l'éventualité d'une mission ultérieure ; et
- c. qu'ils évitent, dans les avis qu'ils donnent, toute possibilité de conflit avec d'autres missions et les intérêts de leur propre société.

Les Consultants ne peuvent être engagés pour des missions qui seraient Incompatibles avec leurs obligations présentes ou passées envers d'autres clients, ou qui risqueraient de les mettre dans l'impossibilité de remplir leur mandat au mieux des intérêts de l'Emprunteur.

Sans préjudice du caractère général de ces dispositions, les Consultants ne peuvent être engagés dans les circonstances énoncées ci-après :

- a. Aucune entreprise engagée par l'emprunteur pour livrer des fournitures, réaliser des travaux ou fournir des services autres que des services de consultants pour un projet (ni aucune entreprise affiliée qui la contrôle directement ou indirectement, qu'elle contrôle elle-même ou qui est placée sous un contrôle commun) n'est admise à fournir des Services de Consultants consécutifs ou directement liés à ces Fournitures, Travaux ou Services Autres que des Services de Consultants. Cette disposition ne s'applique pas aux diverses entreprises (consultants, entrepreneurs ou fournisseurs) qui, collectivement, s'acquittent des obligations de l'adjudicataire d'un marché clés en main ou d'un marché de conception-construction ;
- b. Aucune entreprise engagée par l'Emprunteur pour fournir des Services de Consultants pour la préparation ou l'exécution d'un projet (ni aucune entreprise affiliée qui la contrôle directement ou indirectement, qu'elle contrôle elle-même ou qui est placée sous un contrôle commun) n'est admise ultérieurement à livrer des Fournitures, réaliser des Travaux ou fournir des Services Autres que des Services de Consultants consécutifs ou directement liés auxdits Services de Consultants. Cette disposition ne s'applique pas aux diverses entreprises (consultants, entrepreneurs ou fournisseurs) qui, collectivement, s'acquittent des obligations de l'adjudicataire d'un marché clés en main ou d'un marché de conception-construction ;
- c. Aucun Consultant (y compris le personnel et les sous-consultants à son service) ni aucun prestataire affilié (qui le contrôle directement ou indirectement, qu'il contrôle lui-même ou qui est placé sous un contrôle commun) ne peut être engagé pour une mission qui, par sa nature, crée un conflit d'intérêts avec une autre de ses missions;
- d. Les Consultants (y compris les experts, le personnel et les sous-consultants à leur service) qui ont une relation professionnelle ou familiale étroite avec tout cadre de l'Emprunteur, de l'organisme d'exécution du projet, d'un bénéficiaire d'une fraction du financement de la Banque ou de toute autre partie représentant l'Emprunteur ou agissant en son nom qui participe directement ou indirectement à tout segment :

i. de la préparation des Termes de référence de la mission ;

II. du processus de sélection pour le contrat ; ou

III. de la supervision du contrat, ne peuvent être attributaires d'un contrat, sauf si le conflit résultant de ladite relation a été réglé d'une manière que la Banque juge satisfaisante tout au long du processus de sélection et de l'exécution du contrat.