



REPUBLIQUE TUNISIENNE



LA CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS

AVIS N° 1900005

APPEL A MANIFESTATION D'INTERET

**« Actualisation des orientations stratégiques de la Caisse des
Dépôts et Consignations et leur déclinaison en plans
opérationnels assortis d'indicateurs de suivi de la
performance »**

Termes de référence

ARTICLE 1 : CONTEXTE DE L'APPEL A MANIFESTATION D'INTERET

Créée en 2011 par le décret-loi N° 85-2011 du 13 septembre 2011 pour soutenir les politiques de l'Etat, la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) est un investisseur public de long terme appelé à soutenir le développement économique et social du pays. **Trois principales missions** sont à sa charge :

- Mission ①** : Investir dans les grands projets structurants à caractère stratégique ;
- Mission ②** : Soutenir les PME porteuses de compétitivité et génératrices d'emploi ;
- Mission ③** : contribuer à la dynamisation du marché financier.

La CDC appuie aussi bien l'initiative publique que l'initiative privée. Elle peut adresser les grands projets publics, privés ou en Partenariat Public Privé (PPP). Les Petites et moyennes entreprises (PME), les Très Petites Entreprises (TPE) et les startups sont également des cibles de la CDC.

Les mécanismes de financement déployés diffèrent selon la cible. En effet, la CDC peut investir de manière **directe ou indirecte** via des fonds d'investissement ou des lignes sous sa gestion.

Après une période d'instabilité (2011-2015) caractérisée par un manque de visibilité qui a énormément affecté le climat des affaires, l'apaisement du climat politique et social et la relative amélioration de la visibilité ont permis à la CDC d'élaborer **ses orientations stratégiques pour la période 2018-2020** lesquelles orientations ont été validées par sa commission de surveillance en octobre 2017 comme suit:

- Axe ①** : Soutenir les grands projets structurants à fort impact sur le développement régional et sur la promotion des exportations ;
- Axe ②** : Soutenir les transitions majeures de Tunisie ;
- Axe ③** : Être l'acteur de référence pour la promotion des projets en PPP ;
- Axe ④** : Soutenir les PME porteuses de compétitivités et créatrice d'emploi ;
- Axe ⑤** : Contribuer à la dynamisation du marché financier aussi bien primaire que secondaire.

Afin d'implémenter ces orientations stratégiques, la CDC s'est donné la priorité de les décliner en **plans opérationnels** suivis par des **indicateurs de performance**. Ce travail nécessitant un savoir-faire technique et une capacité d'animation pour fédérer tous les efforts et contributions des cadres de la CDC et ceux des membres de la Commission de Surveillance, il a été jugé judicieux de se faire assister par une **expertise externe** à savoir un bureau d'études et de conseil spécialisé en la matière.

Le travail ne se limitera pas à la déclinaison des orientations stratégiques pour la période 2018-2020 mais de **les étendre sur la période 2021-2025** tout en les **aménageant tenant compte des nouvelles données environnementales**. Aussi, l'aménagement des orientations stratégiques, consisterait également à couvrir également l'aspect de **diversification des ressources** de la CDC, création de ses **filiales** et **renforcement de ses activités de soutien et de pilotage**.

Pour assurer ce projet et vu les spécificités du modèle de la CDC, il a été décidé de procéder, dans un premier temps, par le lancement d'un **appel à manifestation d'intérêt (AMI)** qui permettra aux bureaux de d'études et de conseil ou consortiums potentiels de présenter leurs approches, démarches et planning qu'ils envisageraient pour la réalisation d'un tel projet.

Cet appel à manifestations d'intérêt servira, dans un deuxième temps, pour la définition du cahier des charges définitif et au **lancement d'une consultation restreinte** pour la sélection du prestataire final qui aura la charge de réaliser le projet.

ARTICLE 2 : OBJET DE L'APPEL A MANIFESTATION D'INTERET

Le présent appel à manifestation d'intérêt (AMI) est lancé par la CDC porte sur la détermination d'une **liste de cabinets d'études et de conseil ou consortiums éligibles** pour la consultation restreinte du projet d'« Actualisation des orientations stratégiques de la Caisse des Dépôts et Consignations et leur déclinaison en plans opérationnels assortis d'indicateurs de suivi de la performance ».

ARTICLE 3 : PLANNING DE REALISATION

- **4 Novembre 2019** : Lancement de l'appel à manifestation d'intérêt
- **22 Novembre 2019** : Date limite pour la remise des réponses à cet AMI à la CDC
- **Du 25 au 29 Novembre 2019** : Ouverture des plis, analyse des dossiers reçus et établissement du planning des présentations
- **Du 16 au 20 Décembre 2019** : Présentations des offres par les cabinets ou consortium s'étant manifesté
- **27 Décembre 2019** : Liste définitive des cabinets ou consortium retenus

ARTICLE 4 : INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

Pour toutes informations complémentaires, le demandeur peut s'adresser par :

- Courrier à l'attention de la structure chargée du projet « Direction planification stratégique et contrôle de gestion » à l'adresse : 07 Rue Abou Hamed Al Ghazeli, Jardin du Japon, 1073 Montplaisir, Tunis, Tunisie.
- E-mail : reoistrategy@cdc.tn

ARTICLE 5 : RETRAIT DU DOSSIER

Le dossier, objet du présent AMI, peut être retiré au bureau d'ordre de la CDC au 07 Rue Abou Hamed Al Ghazeli, Jardin du Japon, 1073 Montplaisir, Tunis, Tunisie ou téléchargé directement sur le site web de la CDC : www.cdc.tn

ARTICLE 6 : DEPOT DES DOSSIERS

Les dossiers de réponse au présent AMI devront être adressés au **nom de la directrice générale de la CDC** et portant **l'objet** de l'AMI et ce au plus tard le **Vendredi 22 Novembre 2019 à 17 heures**. Ils doivent être :

- Déposés contre décharge du bureau d'ordre de la CDC ;
ou
- Envoyés par courrier recommandé avec accusé de réception du bureau d'ordre de la CDC.

ARTICLE 7 : MODALITES DE REPONSE A L'AMI ET DOSSIER A PRESENTER

A travers cet AMI, la CDC souhaite affiner l'expression de son besoin et obtenir, des bureaux d'études et de conseil ou des consortiums intéressés, des précisions sur le déroulement du projet. A travers leurs réponses, les cabinets d'études et de conseil ou des consortiums intéressés veilleront à présenter leur expérience de la gestion des projets similaires en particulier dans le secteur financier et dans le secteur public.

Chaque dossier devra être communiqué au nom de la directrice générale de la CDC **sous pli fermé** et cachetés portant :

- Le nom et l'adresse du cabinet de conseil ou consortium ;
- L'objet de l'AMI.

Ce pli comprend les documents suivants :

7.1. La présentation du bureau d'études et de conseil ou du consortium

La présentation du bureau de conseil ou éventuellement du consortium intéressé pour mener la mission, en mettant en avant leurs expériences utiles à cette mission.

- Forme juridique
- Ressources humaines et domaines d'expertise
- Moyens physiques et équipements
- Capacité financière

7.2. Références dans les domaines de l'AMI

Les bureaux d'études et de conseil ou consortiums intéressés doivent présenter leur expérience dans le domaine de de la **planification stratégique** et dans la **conception d'indicateurs de suivi de la performance** et ce dans le **secteur public** et le **secteur financier** conformément au modèle fourni en Annexe 1. Chaque mission similaire à l'objet du présent AMI est à présenter conformément à la fiche modèle fournie en Annexe 2.

7.3 Démarche et éventuels commentaires sur le contenu de l'AMI

Les bureaux d'études et de conseil ou consortiums intéressés préciseront dans leur dossier de réponse :

- La **démarche** à suivre pour l'actualisation et la déclinaison des orientations stratégiques de la CDC en plans opérationnels et celle de la conception d'indicateurs de suivi de la performance
- Les retours d'expérience des **meilleures pratiques internationales** dans l'élaboration des plans stratégiques et élaboration des indicateurs de performance;
- La **faisabilité** financière et organisationnelle du projet tel que décrit dans le paragraphe 8.

Ils donneront aussi leur avis argumenté sur :

- Faisabilité technique ;
- Risques identifiés.

7.4 Planning indicatif

Les bureaux d'études et de conseil ou consortiums intéressés doivent présenter **les étapes** qui seront suivies pour réaliser le projet avec un planning indicatif conformément à l'Annexe 3 précisant le **nombre de personnes/jours** et **l'ordonnement** des phases et sous phases dans le temps.

7.5 Budget estimé

Les bureaux d'études et de conseil ou consortiums intéressés doivent présenter le nombre de personnes/jours estimatifs à mobiliser et le coût unitaire et total pour répondre au besoin décrit dans le paragraphe 8.

7.6 Ressources humaines nécessaires

Les bureaux d'études et de conseil ou consortiums intéressés doivent présenter **les profils nécessaires** dans l'équipe qui réalisera la mission. L'équipe doit comporter aux moins deux consultants dont un est chef de mission. L'expérience de chacun ne doit pas être inférieure à 5 ans et chaque consultant doit avoir participé à au moins cinq projets similaires à la mission faisant objet du présent AMI.

Pour les bureaux d'études et de conseil désirant se manifester de manière groupée, **une déclaration d'intention de coopération ou un acte de groupement** doit être inclus dans le dossier.

ARTICLE 8 : PRESENTATION DU BESOIN

8.1. Objectifs généraux et spécifiques du projet

Le projet de déclinaison des orientations stratégiques de la CDC en plans opérationnels assortis d'indicateurs de suivi de la performance vise à la doter de :

- Un **positionnement clair** de la CDC sur la période 2021-2025 et **des orientations stratégiques** claires validées par la commission de surveillance
- Une déclinaison des orientations stratégiques 2021-2025 en **objectifs spécifiques et plans opérationnels**
- Une **batterie d'indicateurs** permettant le suivi de la mise en œuvre des plans opérationnels et l'atteinte des objectifs spécifiques arrêtés sur la période 2021-2025.

Afin de lui permettre :

- Une **vision sur le moyen terme** des actions à mener et sur les résultats à atteindre en matière de transformation des ressources, d'investissement à faire et d'équilibre financier à maintenir;
- Un **développement ciblé et cohérent** de l'activité de la CDC ;
- Une responsabilité partagée des instances décisionnelles et de l'ensemble du personnel de la CDC pour **la mise en œuvre de la stratégie** ;
- **Un suivi** permanent de ses réalisations moyennant des indicateurs de performance adaptés.

8.2. Prestations attendues

En ce qui concerne la **démarche**, celle-ci doit être participative visant l'adhésion de l'ensemble des cadres clés de la CDC à travers leur implication tout au long du processus de déclinaison des orientations stratégiques. Le travail doit se baser sur une analyse des documents disponibles régissant

l'activité de la CDC et sur les techniques de collecte de l'information (entretiens/ateliers de travail avec les personnes concernées).

Aussi, le soumissionnaire serait-il appelé à procéder à un benchmarking avec les caisses consœurs à l'échelle internationale pour s'inspirer de leurs bonnes pratiques.

En ce qui concerne le **contenu**, le projet doit permettre à la CDC de disposer de :

- **Un document stratégique** comportant le positionnement de la CDC, ses orientations stratégiques déclinés en objectifs spécifiques et en plans opérationnels ;
- **Une batterie d'indicateurs de performance** permettant de suivre la réalisation des plans opérationnels et l'atteinte des objectifs spécifiques arrêtés ;
- **Un plan d'action** pour la mise en œuvre de la stratégie.

ARTICLE 9 : CRITERES D'EXAMEN DES REPONSES

Un **minimum de quatre et un maximum de huit bureaux** de conseil ou consortiums seront retenus. Les réponses reçues seront étudiées sur la base des critères et les pondérations suivants :

Critères	Pondération
L'expérience et les références des cabinet de conseil ou consortiums dans des projets similaires au profit de structures publiques et/ou financières	20%
Les qualifications et expertises des consultants mobilisés dans des projets similaires au profit de structures publiques et/ou financières et à mobiliser pour l'actuel appel à manifestation d'intérêt.	50%
La démarche proposée et planning	20%
La présentation de l'objet de la mission et de la démarche proposée	10%

La notation se fera en deux temps ; une première notation sur **les trois premiers critères**. Les candidats ayant une note supérieure à la moyenne seront invités à faire **une présentation** comportant : la reformulation du **besoin exprimé par la CDC** pour réaliser le projet et la **démarche** à adopter pour atteindre l'objectif recherché par ledit projet.

Une note sur 100 sera attribuée aux soumissionnaires selon le barème présenté plus haut. Un classement selon les notes sera établi. Les soumissionnaires ayant moins de 60 sur 100 seront éliminés.

ANNEXES

Annexe 1 : Projets réalisés avec les principaux outputs

Date début et date fin du projet ¹	Nom du bénéficiaire	Point de contact chez le bénéficiaire	Institution financière ²		Institution publique ³		Descriptif sommaire de la mission (objet + phases outputs)
			Oui	Non	Oui	Non	

Annexe 2 : Fiche de présentation de mission

INTITULE DE LA MISSION	
.....	
Organisme bénéficiaire :
Période de réalisation de la mission :	Du --/--/---- au --/--/----
Pays :
Brève description de la mission :
Objectifs de la mission :
Principaux outputs :
Démarche adoptée :
Equipe ayant assuré la mission :	<ul style="list-style-type: none"> ● ● ●

¹ Préciser le mois et l'année du début et de la fin de projet (exemple de Septembre 2016 à Février 2017)

² Mettre une croix dans la colonne « oui » si le bénéficiaire est une institution financière dans « non » sinon

³ Mettre une croix dans la colonne « oui » si le bénéficiaire est une institution publique dans « non » sinon



Annexe 3 : Planning estimatif

Phases de la mission	Nombre de jours ouvrables	Mois 1			Mois 2			...	Mois n		
Phase 1 :											
Etape 1.1.											
Etape 1.2.											
...											
Durée de la phase 1											
Phase 2 :											
Etape 2.1.											
Etape 2.2.											
...											
Durée de la phase 2											
Phase n											
Etape n.1.											
Etape n.2.											
...											
Durée de la phase n											
Durée globale du projet											