

---

## TERMES DE RÉFÉRENCE

### Résumé

<i>Titre</i>	: <i>Recrutement d'un accélérateur intégré pour la définition et l'implémentation d'un programme d'accompagnement des Startups.</i>
<i>Affectation</i>	: <i>Centre de Leadership et de l'Entrepreneuriat (CLE).</i>
<i>Durée</i>	: <i>12 mois.</i>
<i>Titre du projet</i>	: <i>Projet d'Appui à l'Entrepreneuriat des Femmes et des Jeunes.</i>
<i>Financement</i>	: <i>Banque Mondiale.</i>

— ○ ○ ○ —

## I. INTRODUCTION

### 1. Contexte du projet

La République de Djibouti est en phase des mutations économiques non seulement dans la structure de ses pôles de développement, mais également de sa population avec l'arrivée sur le marché d'une population jeune de plus en plus éduquée et innovante. Les orientations politiques d'articuler le développement sur des secteurs porteurs de l'économie capable de servir le marché local, régional et international doivent être accompagné par la mise en place des institutions capables de concilier la demande des clients et l'offre des services. Le développement des marchés dans les secteurs où Djibouti a un avantage comparatif à travers l'entrepreneuriat reste une priorité pour le Gouvernement afin d'assurer une croissance soutenable et permettre au pays d'atteindre ses objectifs de pays émergent.

Cette volonté politique se matérialise par la création du Centre de Leadership et de l'Entrepreneuriat (CLE) pour soutenir le développement de l'entrepreneuriat et du secteur privé parallèlement aux réformes d'amélioration du climat des affaires engagées depuis quelques années.

### 2. Objectif du projet « Soutien à l'entrepreneuriat des femmes et des jeunes à Djibouti »

Depuis 2018, le gouvernement djiboutien bénéficie d'un appui de la Banque mondiale qui vise à améliorer les opportunités économiques pour les entrepreneurs. Le projet, intitulé « Soutien à l'entrepreneuriat des femmes et des jeunes à Djibouti », inclut un financement de 15 millions de dollars sur 5 ans mis en œuvre par le CLE.<sup>1</sup>

L'objectif de développement du projet est d'améliorer les opportunités économiques pour les entrepreneurs ciblés. En termes de soutien aux bénéficiaires et à l'écosystème dans lequel ils opèrent, les activités du projet sont alignées sur les quatre phases du développement de l'entrepreneuriat : (i) éveil, (ii) activation, (iii) dynamisation et (iv) stimulation.

---

<sup>1</sup> Le projet est décrit en détail dans le Document d'évaluation de projet (Project Appraisal Document), disponible en ligne sur le site de la Banque mondiale : <http://documents.worldbank.org/curated/en/462471527192967678/pdf/DJIBOUTI-PAD-05212018.pdf>

## ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT FRAMEWORK

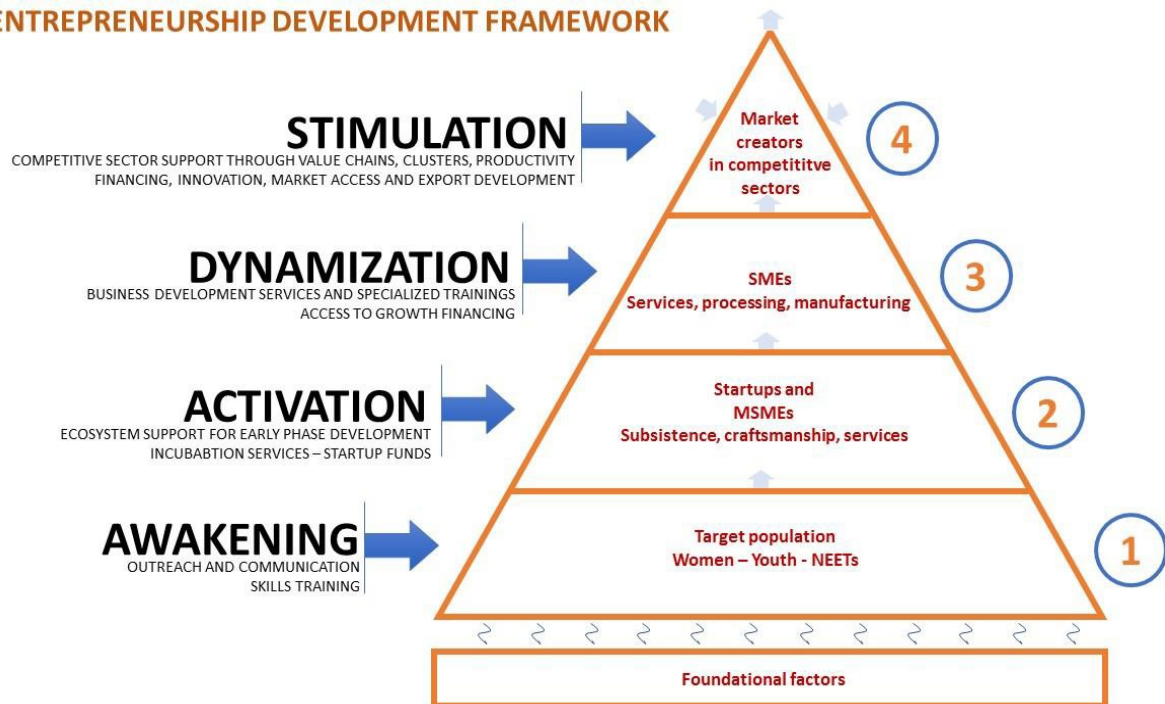


Figure 1. Cadre de développement de l'entrepreneuriat

- (i) **Éveil** : au cours de cette phase et pour renforcer les compétences, une formation professionnelle doit être mise en place pour donner aux populations cibles la possibilité d'envisager la création ou la participation à une Micro, Petite et Moyenne Entreprise (MPME). Ce type d'activité est généralement accompagné de campagnes d'information sur l'entrepreneuriat. La phase d'éveil, visant à identifier et à former des responsables de projets parmi les populations de jeunes et de femmes, a été pilotée à Djibouti par le programme de la Banque mondiale "Projet de Promotion de l'Emploi des Jeunes et de l'Artisanat" (PROPEJA), dont le modèle sera appliqué et développé pour ce projet.
- (ii) **Activation** : une fois formés, les entrepreneurs peuvent être incités à formaliser leurs entreprises par le biais de subventions / transferts en espèces. Les subventions / transferts en espèces pour la commercialisation et la conceptualisation - administrés dans le cadre de concours de plans d'entreprise - sont également essentielles à ce stade pour le lancement et la croissance d'entreprises formelles naissantes.
- (iii) **Dynamisation** : les entrepreneurs doivent pouvoir accéder aux services et au financement au sein d'un écosystème d'appui opérationnel et clair. Cela comprend le soutien à l'enregistrement, la mise
- (iv) en réseau pour accéder aux mentors, les incubateurs, les accélérateurs, l'information et l'accès au financement. La phase de dynamisation permet aux MPME de se développer avec des formations et des services certifiés axés sur les fonctions de développement (ressources humaines, marketing, gestion financière, gestion des stocks, etc.).
- (v) **Stimulation** : la phase de stimulation aide les MPME à jouer un rôle dans les chaînes de valeur qui sont soutenues, le cas échéant, par la coordination sectorielle, la promotion des investissements étrangers directs, les exportations, la création de pôles de croissance et des incitations financières et fiscales permettant des gains de productivité dans les secteurs ciblés.

---

### 3. Les composantes du projet

Le projet comprend trois composantes :

1. Phase d'éveil et d'activation - Renforcement des capacités des femmes et des jeunes entrepreneurs ;
2. Phase de dynamisation et de stimulation - Améliorer l'accès aux services, au financement et à des chaînes de valeurs compétitives pour les femmes et les jeunes entrepreneurs ;
3. Appui à la mise en œuvre et au suivi du projet.

#### **Composante 1 - Phase d'éveil et d'activation - Renforcement des capacités des femmes et des jeunes entrepreneurs**

Les activités de cette composante visent à améliorer l'accès :

- (i) aux formations axées sur le développement des compétences et des entreprises (en élargissant la portée du projet PROPEJA existant) ;
- (ii) à des financements de faible montant ;
- (iii) à l'information et aux ressources pour les entrepreneurs.

#### **Composante 2 - Phase de dynamisation et de stimulation - Améliorer l'accès aux services, au financement et à des chaînes de valeurs compétitives pour les femmes et les jeunes entrepreneurs**

Les activités de cette composante visent :

- (i) à améliorer l'accès aux services pour les femmes et les jeunes entrepreneurs par l'amélioration et le développement des capacités des fournisseurs de l'écosystème entrepreneurial ;
- (ii) à améliorer l'accès aux financements par l'activation du Fonds de Garantie Partielle des Crédits de Djibouti (FGPCD) et le renforcement du réseau de microfinance CPEC ;
- (iii) à fournir une assistance technique pour aider à identifier et à développer des secteurs et des chaînes de valeur compétitifs qui permettront aux entreprises de mieux répondre aux besoins de ces nouveaux secteurs dynamiques.

#### **Composante 3 - Appui à la mise en œuvre et au suivi du projet**

Cette composante finance les frais d'assistance technique, d'équipement, de formation et de fonctionnement pour :

- (i) gestion de projet et supervision de la mise en œuvre ;
- (ii) suivi et évaluation du projet ;

Cette composante appuie également le renforcement institutionnel du CLE, en particulier dans les domaines de la comptabilité, de la gestion budgétaire, des achats et des fonctions administratives globales.

Sous la composante 2.1, le gouvernement de Djibouti, par l'intermédiaire du CLE, requiert les services d'un accélérateur intégré qui fournira une **assistance technique pour la définition et l'implémentation d'un programme d'accompagnement des Startups, lors des phases de pré-incubation, d'incubation, et d'accélération** qui contribueront au développement de l'économie de Djibouti. Ce programme inclut le financement des startups lors des phases de pré-incubation, d'incubation (Subvention et Prêt d'honneur), et d'accélération (investissement).

---

---

## **II. Description de la mission**

### **1. Objectif**

L'objectif général de la mission est de proposer puis de fournir un programme d'accompagnement des Startups permettant de renforcer les capacités des bénéficiaires à conduire leur projet.

### **2. Description des activités**

Les services de développement d'affaires aident les startups, les entreprises (MPMEs) en croissance et/ou établies à s'adapter à un marché en évolution rapide. Le soutien personnalisé, avec la contribution des experts en fonction de leurs spécialités, est une combinaison d'accompagnement. L'accompagnement est constitué de réseautage, de mentorat personnalisé, d'accélération, de mise à disposition d'experts pour parfaire le plan d'affaires et le dossier de financement, et l'accès aux investisseurs. Ces formules d'accompagnement viseront la levée des obstacles tels qu'identifiés par l'entreprise elle-même pendant toute la durée du programme, en vue d'aider l'entreprise à passer à son prochain niveau de maturité.

Le pool de consultants proposera une gamme de services de développement commercial personnalisés et évolutifs. Les solutions seront adaptées aux besoins des entreprises pour les aider à résoudre les problèmes, atténuer les risques et tirer le meilleur parti des opportunités. Les niveaux d'accompagnement seront personnalisés et conformes aux besoins de développement des entreprises lauréates. Le pool de consultants va fournir un support individuel ponctuel aux entrepreneurs ciblés ou à des groupes d'entrepreneurs.

L'appui aux entrepreneurs inclut entre autres : (i) le diagnostic/audit de l'entreprise ou l'étude du projet, (ii) la formulation de recommandations, (iii) l'identification des besoins, (iv) la formation, (v) le coaching des entreprises, (vi) le développement personnel des entrepreneurs et (vii) l'acquisition des compétences numériques nécessaires.

Compte tenu de ce qui précède, la firme devra proposer et mettre en œuvre un programme d'accompagnement qui sera structuré de la manière suivante :

#### **- Phase de Pré-Incubation**

Cette phase aura pour objectif de sélectionner les projets qui seront accompagnés dans le cadre du programme d'accompagnement. Un bootcamp de formation permettra de structurer les idées de porteurs de projet.

#### **- Phase d'Incubation**

Cette phase aura pour objectif de passer d'une idée de projet à sa concrétisation. Le porteur de projet sera accompagné de l'étape de prototypage jusqu'à l'acquisition de la personnalité juridique de sa startup.

#### **- Phase d'Accélération**

Cette phase aura pour objectif d'apporter un appui aux startups à forte croissance dans leur étape de développement, notamment dans la recherche de financement.

---

### **3. Livrables attendus**

#### **3.1. Une note méthodologique décrivant :**

3.1.1. La procédure de sélection des startups incluant les documents relatifs à la mise en place d'un comité de sélection (procédures, booklet de présentation, grille de sélection, etc.).

3.1.2. La procédure d'accompagnement, simple et standardisée.

#### **3.2. Un calendrier des activités (sélection, accompagnement, formations et suivi).**

#### **3.3. Les outils et modules de formation.**

#### **3.4. Un document de suivi individualisé type pour chaque entrepreneur.**

#### **3.5. Un guide de formation à la méthodologie et aux outils formalisés à destination de l'équipe d'accompagnement du CLE.**

#### **3.6. Les procédures et outils de suivi-évaluation.**

### **4. Résultats attendus**

Les résultats attendus sont les suivants :

- RA 1 : Campagne de communication pour l'appel à candidature des startups.
- RA 2 : le processus de sélection des startups est défini et les participants aux programmes d'accompagnement sont sélectionnés.
- RA 3 : le programme de pré-incubation est défini et opérationnel.
- RA 4 : le programme d'incubation est défini et opérationnel.
- RA 5 : le programme d'accélération est défini et opérationnel.
- RA 6 : le transfert de compétence du programme d'accompagnement au CLE est effectif.

### **5. Organisation de la mission**

#### **5.1. Profil de la firme**

La firme doit avoir comme cœur d'activité l'incubation, et l'accélération de Startups en Afrique, avoir effectué des programmes d'accompagnement similaires de Startups en Afrique sur une période minimale de cinq (5) ans. Elle devra démontrer une expertise dans (i) la définition et (ii) la mise en œuvre d'un programme d'accompagnement de Startups. La firme sélectionnée devra avoir au minimum deux références similaires de prestations.

#### **5.2. Composition de l'équipe**

La firme devra avoir un directeur de programme avec une expérience éprouvée et réussie dans la conception de politique d'entrepreneuriat innovant et l'élaboration de plan de développement de l'écosystème startup dans un pays africain, de mise en œuvre de programmes d'incubation et d'accélération de startup en Afrique. Le directeur de programme sera en charge du pilotage stratégique du programme, de la mise en place des organes de gouvernance et de coordination stratégique avec le Ministère de l'Économie Numérique et de l'Innovation et le CLE.

Le directeur de programme doit démontrer la capacité de travailler dans un environnement multiculturel avec un large éventail de parties prenantes du secteur privé, d'organisations internationales, des groupes locaux, d'universités, d'agences de développement et d'ONG.

---

Le directeur de programme doit avoir au moins le profil suivant :

- Titulaire d'un diplôme d'études supérieures de niveau Bac+5 minimum dans un domaine pertinent pour la mission.
- Au moins 8 ans d'expérience professionnelle dans le domaine de l'accompagnement des startups en Afrique (Incubateur, Accélérateur, Fonds d'amorçage, Fonds de venture capital, Fondateur ou Co-Fondateur de Startups).
- Une expérience en Afrique est un critère important.

La firme devra maintenir sur place un Chef de projet avec une expérience éprouvée et réussie dans l'exécution de tâches similaires. L'expert doit démontrer la capacité de travailler dans un environnement multiculturel avec un large éventail de parties prenantes du secteur privé, d'organisations internationales, des groupes locaux, d'universités, d'agences de développement et d'ONG.

Le chef de projet doit avoir au moins le profil suivant :

- Titulaire d'un diplôme d'études supérieures de niveau Bac+5 minimum dans un domaine pertinent pour la mission.
- Au moins 5 ans d'expérience professionnelle dans le domaine de l'accompagnement des startups en Afrique (Incubateur, Accélérateur, Fonds d'amorçage, Fonds de venture capital, Fondateur ou Co-Fondateur de Startups).
- Une expérience en Afrique est un critère important.

La firme internationale devra s'appuyer sur un pool de praticiens, de fondateurs ou co-fondateurs de startups, d'experts sectoriels ou fonctionnels, de consultants, nationaux et internationaux, ayant l'expertise suivante :

- Innovation ;
- Commerciale, marketing et growth hacking ;
- Communication et storytelling ;
- Financement et Levée de fonds ;
- Droit des affaires spécialisé en startup ;
- Développement personnel (soft skills development pour les MPMEs & StartUp) ;
- Développement numérique (Développement d'application et de plateformes, et autres compétences numériques).

Les profils des consultants sont les suivantes :

- Un (e) expert (e) en Innovation :
  - Minimum de 5 ans d'expérience dans le domaine de l'innovation pour les startups
  - Une expérience préalable dans des programmes d'accompagnement de startups (Incubation, Accélération)
  - Une expérience en Afrique est un critère important
- Un (e) expert (e) en stratégie commerciale, marketing, et growth hacking :
  - Minimum de 5 ans d'expérience dans le domaine stratégie commerciale, marketing et growth hacking

- 
- Une expérience préalable dans des programmes d'accompagnement de startups (Incubation, Accélération)
  - Une expérience en Afrique est un critère important
  - Un (e) expert (e) en communication et storytelling :
    - Minimum de 5 ans d'expérience dans le domaine stratégie de communication et du storytelling pour les startups
    - Une expérience préalable dans des programmes d'accompagnement de startups (Incubation, Accélération)
    - Une expérience en Afrique est un critère important
  - Un (e) expert (e) en financement et levée de fonds :
    - Minimum de 5 ans d'expérience dans le domaine du financement d'entreprise et de levée de fonds de startup
    - Une expérience préalable dans des programmes d'accompagnement d'entreprises (Incubation, Accélération) serait un atout
    - Une expérience en Afrique est un critère important
  - Un (e) expert (e) en droit des affaires spécialisé (e) en startup :
    - Minimum de 3 ans d'expérience dans le domaine du droit des affaires spécialisé en startup
    - Une expérience préalable dans des programmes d'accompagnement d'entreprises (Incubation, Accélération) serait un atout
    - Une expérience en Afrique est un critère important
  - Un (e) expert (e) en développement personnel
    - Minimum de 5 ans d'expérience dans le domaine du développement personnel
    - Une expérience préalable dans des programmes d'accompagnement d'entreprises (Incubation, Accélération) serait un atout
    - Une expérience en Afrique est un critère important
  - Un (e) expert (e) en développement numérique
    - Minimum de 5 ans d'expérience dans le domaine du développement numérique
    - Une expérience préalable dans des programmes d'accompagnement d'entreprises (Incubation, Accélération) serait un atout
    - Une expérience en Afrique est un critère important

### **5.3. Gouvernance et moyens**

La mission sera effectuée dans le cadre d'une assistance technique au CLE, et sous sa supervision, en particulier celle de sa Direction des Opérations. Le pool de consultants interviendra ponctuellement et autant que nécessaire selon le plan d'action, au CLE où ils disposeront des espaces de travail pendant la durée de leurs missions. Il inclura la connexion au réseau internet et d'impression, et la climatisation. Le cabinet mettra à la disposition de son personnel tous les autres moyens nécessaires à l'exécution de la



---

mission, y compris le matériel informatique et de bureautique, de communication, de transport, etc.

Le CLE pourra être appuyé par des experts externes dans la supervision de la mission du pool de consultants. L'équipe projet de la Banque mondiale, qui ne sera pas partie au contrat, suivra l'avancée de l'assistance technique et émettra des avis et recommandations, en particulier lors de ses missions d'appui à la mise en œuvre du projet.