

## TERMES DE RÉFÉRENCE

### Résumé

<i>Titre</i>	: <i>Recrutement d'un Consultant international pour la mise en place de la stratégie de développement et opérationnalisation des services du CLE</i>
<i>Affectation</i>	: <i>Centre de Leadership et de l'Entrepreneuriat (CLE)</i>
<i>Durée</i>	: <i>9 mois</i>
<i>Titre du projet</i>	: <i>Project "Micro, Small and Medium Enterprises Business Development Services" (MSMEs)</i>
<i>Financement</i>	: <i>Union Européenne</i>

— ○ ○ ○ —

## I. INTRODUCTION

### ➤ Contexte du projet

L'examen à mi-parcours du projet réalisé en octobre 2021 a noté l'évolution de l'écosystème de l'entrepreneuriat à Djibouti et la nécessité d'un financement supplémentaire pour compléter les activités du projet. Depuis le lancement du projet Entrepreneuriat, Djibouti a connu un boom de la création de MPME grâce à de nouvelles opportunités dans des secteurs compétitifs et à un meilleur accès au financement grâce aux Fonds de Garantie Partielle de Crédit. D'autres initiatives ont stimulé la création d'entreprises, ce qui a entraîné une demande accrue de soutien supplémentaire pour les MPME. Par exemple, le Projet de gouvernance de Djibouti pour le développement et le financement du secteur privé (P146250), clôturé en juin 2021, a soutenu la création d'un guichet unique pour l'enregistrement des entreprises qui a vu l'enregistrement de plus de 2 000 nouvelles entreprises. Cela représente une augmentation de 67 % par rapport à la base de référence nationale d'environ 3 000 entreprises avant le projet, ce qui porte le nombre total d'entreprises créées à plus de 5 000. L'examen à mi-parcours du projet d'entrepreneuriat a mis en évidence la demande accrue de services de soutien aux MPME dans des domaines tels que le renforcement des capacités pour présenter des projets bancables, y compris des études de faisabilité, des plans d'investissement, des projets comptables appropriés, etc. En outre, les MPME demandent des possibilités de financement relais pour la modernisation des équipements productifs et des technologies, ainsi que pour couvrir les coûts élevés des intrants rencontrés par toutes les entreprises locales (électricité, Internet, coûts immobiliers élevés, indisponibilité et donc

## Projet MSMEs BDS

---

coût élevé de la main-d'œuvre qualifiée). Le projet, dont la clôture est prévue pour le 31 décembre 2023, est le seul soutien majeur aux PME.

Les jeunes MPME nées de ces efforts récents manquent d'un accompagnement adéquat pour se développer et rester en activité. Djibouti a connu un développement récent de l'offre de services de développement des entreprises (SDE) sur son marché, mais les prestataires privés ciblent principalement les grandes entreprises plus avancées. De plus, aucun de ces fournisseurs n'offre l'éventail complet de soutien requis par les entreprises. Les MPME sont ainsi confrontées à une inadéquation des services à leurs besoins de base, à des prix élevés et à des coûts de transaction non négligeables associés au fait de devoir travailler avec plusieurs prestataires pour répondre à leurs besoins. Une intervention du secteur public est donc nécessaire pour fédérer les fournisseurs privés sans les SGE, soutenir la création d'une offre adaptée aux petites entreprises et favoriser la collaboration public-privé dans le développement d'un écosystème entrepreneurial fort à Djibouti,

Dans ce contexte, en 2019, l'Union européenne a proposé un don de 3,9 millions d'euros pour le développement du secteur privé et élargit le soutien aux MPME initié dans le cadre du projet d'entrepreneuriat des jeunes et des femmes (P165558). Le don proposé financerait les services de développement des entreprises des MPME afin de favoriser la croissance des entreprises, en soutenant un partenariat public-privé dans la prestation de ces services. Les discussions entre la Banque mondiale et le gouvernement ont abouti à la proposition d'allouer des fonds dans trois domaines possibles : (i) les services de développement des entreprises (SDE), subventionnées par l'Etat, pour renforcer les capacités des entrepreneurs, (ii) la fourniture de services gouvernementaux aux entreprises (SGE) pour rationaliser les processus, et (iii) l'acquisition d'équipements et de logiciels pour soutenir les deux types de services. Bien qu'en partie financés par le gouvernement grâce à cette subvention, les SDE seront fournis par des experts locaux et En partenariat avec la Chambre de commerce ainsi que les associations professionnelles concernées. Le projet soutiendra également les jeunes entrepreneurs qui souhaitent développer des activités autour de la fourniture de SGE à d'autres entreprises émergentes. En adoptant cette approche, le projet complétera et complétera l'opération existante : certains des bénéficiaires du projet seront des jeunes et des femmes soutenues par le projet d'entrepreneuriat qui se clôture dans un an et demi. Cette collaboration public-privé se concentrera sur la ville de Djibouti en tant que pilote pour une expansion future dans le pays grâce à de futures opérations potentielles ou à des actions gouvernementales.

➤ **Objectif du projet « MSMEs-Djibouti »**

L'Objectif de ce projet est d'améliorer l'accès aux services de développement des entreprises pour les MPME dans la ville de Djibouti. En soutenant la croissance tirée par le secteur privé et en ciblant spécifiquement les MPME, le projet vise à stimuler une croissance diversifiée qui sera inclusive pour les femmes et les jeunes. Il soutient la création d'emplois et le renforcement des liens avec le secteur privé en reliant divers acteurs de l'écosystème de soutien aux MPME.

Le projet stimulera non seulement directement l'esprit d'entreprise et l'innovation, mais jettera également les bases d'autres actions dans ce domaine pour continuer à développer le secteur privé, encourager l'investissement et moderniser la gouvernance ainsi que les infrastructures financières. Le projet proposé contribue au « renouvellement du contrat social » et à « l'exploitation du capital humain de la région » des piliers élargis de la Stratégie MENA de la Banque mondiale en soutenant le développement des compétences et en servant le secteur privé pour améliorer la compétitivité, l'innovation et la productivité.

➤ **Les composantes du projet**

Le projet comprend deux composantes :

Les activités du projet sont axées sur la fourniture d'espaces de bureaux, de services de développement des affaires et de services interentreprises aux MPME nouvelles et existantes. Dans ce contexte, « améliorer » signifie fournir un BDS accessible et de qualité à des coûts abordables pour les bénéficiaires de MPME. Les activités proposées aideront

- (i) À renforcer la capacité des MPME par le biais de divers BDS, et
- (ii) Renforcer les liens dans l'écosystème de l'entrepreneuriat, y compris avec le gouvernement. Le projet soutiendra l'augmentation du nombre (et du taux de survie) de nouvelles start-ups et la diversification du secteur privé djiboutien en encourageant l'entrepreneuriat dans de nouveaux secteurs en dehors des transports et des activités portuaires, et favorisera ainsi la création d'emplois.

## **II. Contexte et justificatif**

Le Centre pour le Leadership et l'Entrepreneuriat (CLE) joue un rôle essentiel dans le développement de l'entrepreneuriat à Djibouti, en particulier pour les Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME). Toutefois, malgré des résultats encourageants, le CLE fait face à des défis structurels, organisationnels et financiers qui limitent son impact et sa pérennité.

Face à ces défis, il est devenu indispensable de repenser le positionnement stratégique du CLE afin de le transformer en une institution durable et performante, capable de répondre efficacement aux besoins des entrepreneurs djiboutiens. C'est dans ce sens qu'un séminaire sur les agences d'accompagnement des MPMEs et les startups a été organisé pour le compte du CLE, afin d'assurer une meilleure maîtrise et compréhension des attentes et des besoins du CLE.

Le présent terme de référence s'inscrit donc dans le prolongement direct de ces recommandations et vise à opérationnaliser l'une des décisions clés prises collectivement lors de cet atelier.

Dans ce contexte, il est prévu de recruter un consultant individuel qui combinera les rôles de conseil stratégique et d'accompagnement opérationnel. Cette mission, d'une durée de 06 mois, vise à élaborer un modèle économique durable, à définir un plan de développement stratégique, et à assurer la mise en œuvre effective des nouvelles orientations du CLE.

Le consultant agira en appui direct au Directeur Général du CLE pour piloter les activités conformément au nouveau positionnement stratégique et aux priorités définies.

## **III. Objectif de la mission**

L'objectif principal de cette mission est de repositionner stratégiquement le Centre de Leadership et de l'Entrepreneuriat (CLE) afin d'en faire un acteur clé et durable de l'écosystème entrepreneurial à Djibouti.

Le consultant individuel devra :

1. **Définir et mettre en œuvre un positionnement stratégique clair et ambitieux** du CLE, aligné avec la stratégie nationale « Djibouti Smart Nation » et de **l'alignement avec le nouveau Plan national de développement (PND)** en cours de finalisation, afin d'assurer une cohérence avec les politiques publiques actuelles et à venir ainsi que les besoins des Startups et des MPME.
2. **Concevoir un modèle économique pérenne** permettant au CLE de diversifier ses sources de financement, de renforcer sa viabilité financière et d'assurer la pérennité de ses activités.

3. **Réorganiser les structures et les processus internes du CLE** pour améliorer son efficacité opérationnelle, optimiser la gestion de ses ressources et renforcer ses capacités d'accompagnement.
4. **Piloter et superviser la mise en œuvre des nouveaux programmes et activités** du CLE, en assurant leur conformité avec le nouveau positionnement stratégique et le modèle économique retenu.

**4.1.** À ce titre, le consultant devra :

- Élaborer un **modèle de fonctionnement opérationnel** du CLE, incluant les programmes et activités proposés,
  - Définir le **processus de sélection des bénéficiaires**, en s'appuyant sur des critères transparents et adaptés aux objectifs stratégiques du CLE ;
  - Structurer un **parcours d'accompagnement clair et progressif**, tenant compte des besoins différenciés des cibles (pré-incubation, incubation, post-incubation, etc.) ;
  - Proposer des **modalités de partenariat** avec les parties prenantes publiques, privées et académiques, en identifiant les leviers de collaboration et les complémentarités ;
  - Identifier les **ressources humaines clés et les compétences nécessaires** à la bonne mise en œuvre des activités ;
  - Définir un **plan de mise en œuvre à court et moyen terme**, accompagné de recommandations concrètes sur :
    - Les **modalités de financement** et de mobilisation des ressources ;
    - Le **modèle de gouvernance** interne et externe ;
    - La **stratégie de durabilité financière et institutionnelle** ;
    - Et les **mécanismes de suivi et de mesure d'impact**.
  - Réaliser un **benchmark des dispositifs similaires dans des pays comparables**, afin d'en tirer les meilleures pratiques et des enseignements utiles à l'opérationnalisation du modèle.
5. **Renforcer les capacités des équipes du CLE** et favoriser le transfert de compétences pour garantir la continuité des actions après la mission.
  6. Réaliser un **diagnostic stratégique** de l'écosystème entrepreneurial local, incluant l'identification des acteurs clés, des dispositifs d'appui existants, des besoins des entrepreneurs et des principales contraintes.

7. Analyser le **positionnement potentiel de l'agence/incubateur** au sein de cet écosystème, en identifiant ses avantages comparatifs, ses niches potentielles d'intervention et les partenariats stratégiques envisageables.

Le consultant agira en véritable bras droit du Directeur Général du CLE, avec un rôle opérationnel dans la conduite du changement, la coordination des projets stratégiques et la supervision des initiatives majeures.

#### **IV. Tâches principales, Objectifs spécifique de la mission**

Pour atteindre l'objectif général, la mission du consultant individuel s'articulera autour des objectifs spécifiques suivants :

##### **1. Élaboration du nouveau positionnement stratégique du CLE**

- Réaliser un diagnostic approfondi des activités, des services et du fonctionnement actuel du CLE.
- Identifier les opportunités de positionnement stratégique du CLE dans l'écosystème entrepreneurial national et régional.
- Définir une vision claire et des orientations stratégiques adaptées aux besoins des Startups et des MPME à Djibouti.

##### **2. Conception et mise en œuvre d'un modèle économique durable**

- Proposer un modèle économique viable assurant la diversification des sources de revenus du CLE (partenariats publics-privés, services payants, subventions, etc.).
- Élaborer des stratégies de financement à moyen et long terme adaptées au contexte local et régional.
- Identifier des opportunités de partenariats stratégiques avec des acteurs locaux, régionaux et internationaux.

##### **3. Réorganisation et optimisation des processus internes du CLE**

- Analyser les processus internes et proposer des améliorations pour optimiser les opérations et les ressources.
- Mettre en place des outils de gestion adaptés pour le suivi des performances, la gestion des projets et des ressources.

## Projet MSMEs BDS

---

- Définir une structure organisationnelle alignée avec le nouveau positionnement stratégique.

### **4. Développement et pilotage des nouveaux programmes et services**

- Concevoir et lancer des programmes innovants d'accompagnement, de formation et de financement dédiés aux Startups et aux MPME.
- Assurer la mise en œuvre opérationnelle des activités stratégiques et des projets structurants du CLE.
- Superviser la mise en place d'indicateurs de performance pour évaluer l'impact des programmes.

### **5. Renforcement des capacités des équipes du CLE**

- Concevoir et mettre en œuvre un plan de renforcement des compétences du personnel du CLE.
- Organiser des ateliers de formation et des sessions de coaching pour garantir l'appropriation des nouvelles méthodes de travail.
- Favoriser le transfert de compétences pour assurer la pérennité des réformes engagées.

### **6. Développement de partenariats stratégiques et institutionnels**

- Identifier et engager des partenariats stratégiques avec des institutions publiques, des partenaires techniques et financiers, ainsi que des acteurs privés.
- Promouvoir les activités et le nouveau positionnement du CLE auprès des parties prenantes nationales et internationales.

### **7. Suivi et évaluation des performances**

- Mettre en place un système de suivi-évaluation des activités et programmes du CLE.
- Assurer un reporting régulier auprès du Directeur Général du CLE et du comité de pilotage.

Proposer des ajustements stratégiques et opérationnels en fonction des résultats obtenus.

## **V. Résultats attendus**

À l'issue de sa mission, le consultant devra atteindre les résultats suivants :

### **1. Un positionnement stratégique clair et opérationnel du CLE**

- Un document stratégique validé définissant la vision, les missions, les objectifs stratégiques et les axes de développement du CLE pour les 3 à 5 prochaines années.
- Une feuille de route détaillant les actions prioritaires, les ressources nécessaires et le calendrier de mise en œuvre.

### **2. Un modèle économique pérenne et diversifié**

- Un modèle économique viable, incluant des mécanismes concrets de diversification des revenus (services payants, partenariats public-privé, financements internationaux, etc.).
- Une stratégie de financement claire avec des partenaires identifiés et des sources de financement sécurisées.

### **3. Une réorganisation fonctionnelle et efficace du CLE**

- Une nouvelle structure organisationnelle alignée avec les orientations stratégiques, avec des rôles et responsabilités bien définis.
- Des processus de gestion interne optimisés et des outils de pilotage (indicateurs de performance, tableaux de bord) opérationnels.

### **4. Des programmes et services innovants pour les Startups et les MPME**

- Lancement effectif de nouveaux programmes d'incubation, d'accélération, de formation et de financement adaptés aux besoins des Startups et des MPME.
- Un portefeuille de services élargi et structuré pour mieux accompagner les entrepreneurs dans toutes les phases de développement de leurs projets.

### **5. Des équipes du CLE renforcées et autonomes**

- Un plan de renforcement des capacités en ressources humaines et matérielles mis en œuvre, avec des formations et des sessions de coaching adaptées aux besoins des équipes.



## Projet MSMEs BDS

---

- Une équipe opérationnelle capable de gérer efficacement les nouvelles activités et de poursuivre les efforts de transformation après la mission.
- Un organigramme fonctionnel

### 6. Des partenariats stratégiques établis et opérationnels

- Conclusion de partenariats avec des acteurs publics, privés et internationaux pour soutenir les activités du CLE.
- Participation accrue du CLE dans les réseaux d'innovation et les plateformes de soutien à l'entrepreneuriat.

### 7. Un dispositif de suivi-évaluation opérationnel

- Mise en place d'un système de suivi et d'évaluation des performances avec des indicateurs clairs et mesurables.
- Production régulière de rapports d'avancement et d'évaluation, avec des recommandations d'ajustement des stratégies et des activités.

Ces résultats permettront au CLE de jouer pleinement son rôle de catalyseur de l'innovation et de l'entrepreneuriat à Djibouti, en contribuant activement à la transformation économique du pays.

## VI. Description des tâches et responsabilités du consultant

Le consultant individuel sera chargé d'assurer à la fois un rôle de conseil stratégique et un rôle opérationnel pour accompagner la transformation du CLE. Ses responsabilités s'articuleront autour des axes suivants :

### 1. Élaboration et mise en œuvre d'un plan de positionnement stratégique du CLE

- Réaliser un diagnostic organisationnel complet des activités, des processus internes, des services et du positionnement actuel du CLE.
- Identifier les opportunités stratégiques et les leviers de croissance adaptés au contexte djiboutien et régional.
- Définir une vision stratégique claire et élaborer une feuille de route détaillée pour le développement du CLE sur 3 à 5 ans.
- Présenter et valider la stratégie auprès du Directeur Général du CLE et du comité de pilotage.

**2. Conception et exécution d'un modèle économique durable**

- Proposer un modèle économique viable permettant de diversifier les sources de revenus du CLE (partenariats publics-privés, services payants, financements internationaux, etc.).
- Identifier des partenaires financiers et techniques potentiels et élaborer des propositions de collaboration.
- Accompagner la mise en place de mécanismes de financement innovants adaptés aux spécificités du CLE.

**3. Réorganisation interne et optimisation des processus**

- Revoir et améliorer l'organisation interne du CLE pour renforcer son efficacité opérationnelle.
- Proposer et mettre en œuvre une nouvelle structure organisationnelle alignée avec la stratégie définie.
- Mettre en place des outils de gestion et de suivi des performances (tableaux de bord, indicateurs clés de performance - KPI).

**4. Développement et pilotage des programmes et services**

- Concevoir et lancer des programmes innovants d'incubation, d'accélération, de formation et de financement pour les Startups et les MPME.
- Superviser le déploiement opérationnel des programmes et garantir leur alignement avec les objectifs stratégiques.
- Assurer le suivi des résultats des programmes et proposer des ajustements pour optimiser leur impact.

**5. Renforcement des capacités des équipes du CLE**

- Identifier les besoins en formation et en compétences des équipes du CLE.
- Mettre en œuvre un plan de renforcement des capacités (formations, ateliers, coaching).
- Assurer un transfert de compétences efficace pour garantir la pérennité des actions après la mission.
- Proposer un organigramme opérationnel

**6. Développement de partenariats stratégiques**

## Projet MSMEs BDS

---

- Identifier et engager des partenariats avec des acteurs clés de l'écosystème entrepreneurial (institutions publiques, investisseurs, incubateurs, organisations internationales).
- Représenter le CLE dans des forums, conférences et événements stratégiques pour renforcer sa visibilité et son réseau.

### 7. Mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation

- Définir et mettre en œuvre un système de suivi et d'évaluation des performances du CLE.
- Élaborer des outils de reporting et assurer la production régulière de rapports d'avancement.
- Formuler des recommandations stratégiques et opérationnelles basées sur les résultats obtenus.

### 8. Accompagnement opérationnel au quotidien

- Conseiller et appuyer le Directeur Général du CLE dans la prise de décision stratégique et opérationnelle.
- Assurer la coordination des activités quotidiennes et veiller à la bonne exécution des projets en cours.
- Jouer un rôle clé dans la gestion des équipes et la supervision des opérations, en s'assurant de l'atteinte des objectifs fixés.

Le consultant devra adopter une approche proactive, flexible et orientée résultats pour garantir la réussite de la mission. Il devra également collaborer étroitement avec toutes les parties prenantes internes et externes du CLE.

## VII. Livrables attendus – Mission de 09 mois

Le consultant devra produire des livrables de qualité tout au long de la mission afin de garantir la mise en œuvre efficace du nouveau positionnement stratégique du CLE. Ces livrables seront validés par le Directeur Général du CLE et le comité de pilotage.

### ◆ Phase 1 : Diagnostic stratégique et cadrage (Mois 1 à 3)

#### 1. Document de cadrage de la mission (Mois 1)

- Présentation détaillée de la méthodologie, du calendrier des activités et des résultats attendus.
- Identification des parties prenantes clés et des mécanismes de coordination.
- Plan d'action pour la réalisation de la mission, validé par le comité de pilotage.

**2. Rapport de diagnostic stratégique (Mois 2)**

- Collecte de données, entretiens, ateliers participatifs.
- Analyse SWOT de l'environnement interne et externe du CLE.
- Cartographie de l'écosystème entrepreneurial à Djibouti.
- Évaluation des services existants, des processus internes et des besoins des Startups et MPME.

**3. Document de positionnement stratégique (Mois 3)**

- Définition de la vision, mission, axes stratégiques et objectifs opérationnels.
- Élaboration d'une feuille de route stratégique (3 à 5 ans).
- Alignement avec les politiques publiques (PND, Djibouti Smart Nation).

**◆ Phase 2 : Modélisation, réorganisation et lancement des services (Mois 4 à 6)****4. Modèle économique durable (Mois 4)**

- Proposition d'un modèle de financement viable (revenus, partenariats, services payants, etc.).
- Plan de mobilisation des ressources financières et humaines.

**5. Plan de réorganisation interne (Mois 4)**

- Nouvelle structure organisationnelle alignée avec la stratégie.
- Clarification des rôles et responsabilités.
- Mise en place d'outils de gestion (tableaux de bord, KPI, etc.).

**6. Développement et lancement des programmes et services (Mois 5)**

- Conception de programmes d'incubation, formation, coaching et financement adaptés aux besoins.
- Élaboration du plan de communication et de promotion des services.
- Déploiement pilote et retour d'expérience.

**7. Accompagnement à la mise en œuvre (Mois 5 à 7)**

- Soutien opérationnel pour la mise en œuvre des premières actions de la stratégie.
- Appui à la structuration des outils, à l'activation des partenariats et à la montée en compétence des équipes.
- Transfert progressif de responsabilités vers le CLE.

**◆ Phase 3 : Renforcement, partenariats et pérennisation (Mois 6 à 9)****8. Plan de renforcement des capacités du CLE (Mois 6 à 7)**

- Élaboration et mise en œuvre d'un plan de formation pour le personnel.
- Ateliers, coaching, mentoring.
- Évaluation des acquis et ajustements.

**9. Rapport de développement des partenariats stratégiques (Mois 7 à 8)**

- Identification des partenaires clés et proposition de cadre de collaboration.
- Négociation et formalisation d'accords de partenariat.
- Suivi des engagements des partenaires.

**10. Système de suivi-évaluation du CLE (Mois 8)**

- Conception d'un dispositif de suivi-évaluation interne.
- Définition des indicateurs de performance (KPI).
- Tableau de bord opérationnel de suivi des programmes.

**11. Rapports mensuels d'étape (Mois 1 à 9)**

- Suivi mensuel des activités réalisées, résultats atteints et défis rencontrés.
- Recommandations d'ajustement stratégique et opérationnel.

**12. Rapport final et plan de transition (Mois 9)**

- Bilan global de la mission, évaluation des résultats atteints.
- Analyse d'impact des réformes engagées.

**VII.** Plan de transition pour assurer la continuité de la stratégie après la mission.

**VIII. Durée et modalités de supervision de la mission****1. Durée de la mission**

La mission du consultant individuel s'étendra sur une période de 9 mois, répartis comme suit :

- Trois à quatre mois pour l'élaboration du diagnostic stratégique, du positionnement institutionnel, du modèle économique et de la feuille de route
- Deux à trois mois pour l'accompagnement à la mise en œuvre des premières actions de la stratégie ;
- Deux mois pour la consolidation, le transfert de compétences, l'évaluation finale, et la finalisation du plan de transition.

À l'issue de cette mission, le CLE prendra le relais sur l'ensemble des actions planifiées.

La répartition indicative des activités est la suivante :

**Mois 1 – Cadrage et lancement de la mission**

- Élaboration du document de cadrage de la mission (méthodologie, livrables, calendrier, mécanismes de coordination).
- Identification des parties prenantes et planification des entretiens/ateliers.
- Lancement du diagnostic stratégique : collecte d'informations qualitatives et quantitatives.

## Projet MSMEs BDS

---

### Mois 2 – Diagnostic stratégique approfondi

- Réalisation d'une analyse SWOT du CLE.
- Cartographie de l'écosystème entrepreneurial à Djibouti.
- Évaluation du positionnement actuel, des services existants et des besoins des Startups et MPME.
- Identification des forces, faiblesses, opportunités et menaces.

### Mois 3 – Définition stratégique et planification

- Élaboration du document de positionnement stratégique (vision, missions, axes stratégiques, feuille de route 3-5 ans).
- Préparation du modèle économique (pistes de diversification des revenus, services payants, partenariats...).
- Alignement avec les stratégies nationales (Djibouti Smart Nation, PND).
- Validation intermédiaire auprès du comité de pilotage.

### Mois 4 – Finalisation de la stratégie et de la réorganisation

- Finalisation du modèle économique durable.
- Élaboration du plan de réorganisation interne : nouvelle structure organisationnelle, rôles, outils de gestion.
- Définition du parcours d'accompagnement pour les bénéficiaires (préincubation, incubation, post-incubation).
- Définition du plan de communication institutionnelle du CLE.

### Mois 5 – Lancement des premiers programmes et accompagnement initial

- Développement des premiers programmes (incubation, formation, coaching, appui au financement).
- Appui au démarrage opérationnel des services.
- Mise en place des outils de gestion : tableaux de bord, canevas de suivi, procédures internes.
- Organisation d'un premier atelier avec les parties prenantes pour lancement officiel.

### Mois 6 – Accompagnement renforcé à la mise en œuvre

- Suivi rapproché du déploiement des programmes et services.
- Coaching et encadrement des équipes CLE dans l'exécution des premières activités.
- Appui à l'opérationnalisation des partenariats stratégiques.
- Réalisation du **rapport d'accompagnement à la mise en œuvre** (état d'avancement, outils développés, écarts observés, recommandations).

### Mois 7 – Transfert progressif de responsabilités

- Formation et renforcement des capacités des équipes internes (ateliers, coaching, documentation).
- Transfert de compétences sur les outils de gestion, procédures de suivi, communication et gestion de projet.

## Projet MSMEs BDS

---

- Mise en œuvre des ajustements nécessaires identifiés lors de la phase pilote.
- Poursuite de l'accompagnement tout en amorçant le passage de relais au CLE.

### Mois 8 – Suivi-évaluation et pérennisation

- Mise en place complète du dispositif de suivi-évaluation interne.
- Collecte des premiers indicateurs de performance des nouveaux services.
- Consolidation des partenariats opérationnels (publics, privés, académiques).
- Préparation des recommandations pour la pérennisation financière et institutionnelle du CLE.

### Mois 9 – Clôture, bilan et plan de transition

- Rédaction du **rapport final** de la mission (bilan global, résultats atteints, leçons apprises).
- Élaboration d'un **plan de transition** détaillé (feuille de route opérationnelle pour 12 mois, répartition des tâches, outils à exploiter).
- Organisation d'un atelier de restitution avec les parties prenantes.
- Passation officielle au CLE pour assurer la continuité en autonomie.

## 2. Lieu d'exécution de la mission

- La mission sera réalisée **principalement dans les locaux du CLE** à Djibouti.
- Des déplacements ponctuels à l'intérieur du pays et à l'étranger pourront être requis pour des rencontres avec des partenaires stratégiques, la participation à des événements ou la réalisation d'études de terrain.
- Le consultant disposera d'un **espace de travail dédié** équipé des outils nécessaires (bureautique, connexion Internet, logiciels de gestion) pour mener à bien ses tâches.

## 3. Modalités de supervision

Le consultant sera placé sous la supervision directe du **Directeur Général du CLE** et sera accompagné par un **comité de pilotage**.

Le **comité de pilotage** sera composé de :

- Un représentant de la **Ministre déléguée chargée de l'Économie Numérique et de l'Innovation**.
- Le **Directeur Général du CLE**.

### Rôle du comité de pilotage :

- Valider le document de cadrage et les principaux livrables.
- Fournir des orientations stratégiques et opérationnelles tout au long de la mission.
- Suivre l'avancement de la mission à travers des réunions régulières (mensuelles ou trimestrielles selon les besoins).

## Projet MSMEs BDS

---

- Examiner et approuver les rapports d'étape et le rapport final.

### Rôle du Directeur Général du CLE :

- Assurer la coordination quotidienne avec le consultant.
- Faciliter l'accès aux ressources internes et aux parties prenantes.
- Veiller à la mise en œuvre des recommandations stratégiques.

### 4. Suivi de l'exécution de la mission

- **Réunions régulières de suivi** : Des réunions mensuelles seront organisées avec le Directeur Général du CLE pour faire le point sur l'état d'avancement des activités.
- **Comité de pilotage** : Des réunions trimestrielles seront prévues pour valider les grandes étapes de la mission.
- **Rapports d'étape** : Le consultant devra soumettre des rapports d'avancement trimestriels détaillant les activités réalisées, les résultats obtenus, les défis rencontrés et les ajustements proposés.
- **Restitutions intermédiaires** : Des sessions de présentation des résultats intermédiaires seront organisées avec les parties prenantes.

### 5. Modalités de validation des livrables

- Tous les livrables seront validés par le Directeur Général du CLE, puis par le comité de pilotage.
- Les ajustements éventuels seront intégrés dans les versions finales des livrables avant validation définitive.

## IX. Profil et qualifications du consultant

Le consultant individuel devra démontrer une expertise avérée en stratégie d'organisation, en gestion opérationnelle et en accompagnement des structures d'appui à l'entrepreneuriat dans le cadre des projets/programmes d'appui au développement du secteur privé financés par la banque mondiale ou d'autres bailleurs bi ou multilatéraux Ce profil hybride combinera des compétences stratégiques et opérationnelles pour répondre efficacement aux besoins du CLE.

### 1. Formation académique

- Diplôme de niveau Bac+5 minimum (Master, MBA, Ingénieur, ...) en **stratégie d'entreprise, gestion des organisations, économie, management de l'innovation, entrepreneuriat** ou tout autre domaine pertinent.



## Projet MSMEs BDS

---

- Une formation complémentaire en **gestion de projet, finances d'entreprise** ou **innovation organisationnelle** serait un atout.

### 2. Expérience professionnelle

- **Minimum 7 ans d'expérience** professionnelle dans la conception et la mise en œuvre de stratégies de développement institutionnel ou entrepreneurial.
- Expérience confirmée dans :
  - L'accompagnement de structures d'appui aux entreprises (incubateurs, accélérateurs, centres d'innovation).
  - La gestion de projets stratégiques et opérationnels en lien avec le développement économique et l'innovation.
  - La mise en place de modèles économiques durables et de stratégies de diversification des revenus.
- Expérience dans des environnements similaires à celui de Djibouti (pays émergents, zones économiques spéciales, écosystèmes en développement) est fortement souhaitée.
- Une expérience de **direction opérationnelle** ou de gestion d'équipe est un atout.

### 3. Compétences techniques

- **Compétences stratégiques :**
  - Élaboration et mise en œuvre de stratégies de développement.
  - Analyse des environnements concurrentiels et des écosystèmes entrepreneuriaux.
  - Conception de modèles économiques pérennes et innovants.
- **Compétences en gestion opérationnelle :**
  - Réorganisation et optimisation des processus internes.
  - Gestion de projets complexes, avec des parties prenantes multiples.
  - Suivi et évaluation des performances (mise en place de KPI, tableaux de bord).
- **Compétences en développement de partenariats :**
  - Capacité à mobiliser et négocier avec des partenaires publics et privés, locaux et internationaux.

## Projet MSMEs BDS

---

- Identification d'opportunités de financement et gestion des relations avec les bailleurs de fonds.
- **Compétences en renforcement des capacités :**
  - Conception et animation de sessions de formation et d'ateliers.
  - Transfert de compétences et accompagnement des équipes dans la conduite du changement.
- **Compétences numériques :**
  - Bonne maîtrise des outils numériques de gestion de projet et de suivi opérationnel.
  - Connaissance des solutions digitales pour la gestion et l'accompagnement des entreprises.

### 4. Compétences comportementales et interpersonnelles

- **Leadership stratégique** : Capacité à influencer, mobiliser et fédérer les équipes autour d'une vision commune.
- **Orientation résultats** : Proactivité, rigueur et capacité à atteindre les objectifs dans les délais impartis.
- **Excellentes compétences en communication** : Aisance à l'oral et à l'écrit, capacité à vulgariser des concepts complexes.
- **Adaptabilité et flexibilité** : Capacité à s'adapter à un environnement en évolution et à gérer les imprévus.
- **Capacité à travailler en autonomie et en équipe** : Forte aptitude à collaborer avec des parties prenantes variées.

### 5. Langues

- **Maîtrise parfaite du français** (écrit et oral).
- La connaissance de l'**anglais et/ou de l'arabe** est un atout.

### X. Modalités de soumission des candidatures

Les candidats intéressés par cette mission sont invités à soumettre un dossier complet démontrant leur capacité à remplir les exigences de la mission et à atteindre les résultats attendus.

## Projet MSMEs BDS

---

### 1. Contenu du dossier de candidature

Le dossier de candidature devra inclure les éléments suivants :

- **Lettre de motivation**
  - Présentation de la compréhension de la mission.
  - Motivation à accompagner le CLE dans sa transformation stratégique et opérationnelle.
  - Démonstration de la capacité à concilier les rôles de conseil stratégique et de gestion opérationnelle.
- **Proposition technique**
  - Méthodologie détaillée pour la réalisation de la mission.
  - Plan de travail avec les principales étapes, livrables et calendrier indicatif.
  - Approche pour l'accompagnement opérationnel et le transfert de compétences.
- **Proposition financière**
  - Proposition de rémunération détaillée, incluant les honoraires et les coûts annexes (déplacements, logistique).
  - Modalités de paiement par tranche, alignées avec les livrables à fournir.
- **Curriculum Vitae détaillé**
  - Expériences professionnelles pertinentes en conseil stratégique, gestion opérationnelle et accompagnement de structures d'appui à l'entrepreneuriat.
  - Références de missions similaires réalisées (incluant les contacts des référents).
  - Qualifications académiques et certifications éventuelles.
- **Références professionnelles**
  - Coordonnées de trois personnes de référence pouvant attester des compétences et des réalisations du consultant dans des projets similaires.

### 2. Méthode de sélection des candidatures

Le consultant sera recruté selon la méthode de sélection de consultants individuels (CI), conformément aux Règlement de Passation des Marchés pour les Emprunteurs sollicitant le

## Projet MSMEs BDS

---

Financement de Projets d'Investissement (FPI), « Méthodes de sélection agréées pour les Services de Consultant » édition 2020.

### 3. Dépôt des candidatures

- **Date limite de soumission** : le 19 Aout 2025 à 16h00 (Heure de Djibouti)

### 4. Processus de sélection

- **Étape 1** : Examen des candidatures sur dossier.
- **Étape 2** : Présélection des candidats retenus pour un entretien.
- **Étape 3** : Présentation de la méthodologie proposée devant le comité de sélection.
- **Étape 4** : Sélection finale du consultant et signature du contrat.

## XI. Clôture

Le recrutement d'un consultant individuel pour accompagner la transformation stratégique et opérationnelle du Centre pour le Leadership et l'Entrepreneuriat (CLE) s'inscrit dans la volonté du gouvernement de Djibouti de renforcer l'écosystème entrepreneurial et de soutenir durablement les Startups et les MPME.

Cette mission stratégique, d'une durée de 09 mois, vise à repositionner le CLE comme un acteur central et performant du développement économique, à travers un modèle économique pérenne, des programmes innovants et des partenariats solides.

Le consultant devra faire preuve de rigueur, d'innovation et d'engagement pour atteindre les résultats attendus, en étroite collaboration avec le Directeur Général du CLE et le comité de pilotage.

Djibouti, dans le cadre de sa stratégie « Djibouti Smart Nation », mise sur l'innovation, l'entrepreneuriat et le numérique pour stimuler sa croissance économique. Cette mission constitue donc une opportunité unique de contribuer activement à cette dynamique de transformation.

Le CLE et le Ministère délégué chargé de l'Économie Numérique et de l'Innovation comptent sur l'expertise et l'engagement du consultant sélectionné pour concrétiser cette ambition.

**CENTRE DE LEADERSHIP ET DE L'ENTREPRENEURIAT (CLE)**

B.P : 716 – Quartier 6, Sans-fil,

Djibouti (République de Djibouti)

Courriel : [procurement@cledjibouti.com](mailto:procurement@cledjibouti.com)