

**RECRUTEMENT D'UNE FIRME POUR LE DEVELOPPEMENT DE
L'ACTIVITE SECTORIELLE SUR L'ECONOMIE BLEUE A DJIBOUTI****TERMES DE RÉFÉRENCE****Résumé**

<i>Titre</i>	: <i>Recrutement d'une firme pour le développement de l'activité sectorielle sur l'économie bleue à Djibouti</i>
<i>Affectation</i>	: <i>Centre de Leadership et de l'Entrepreneuriat (CLE)</i>
<i>Durée</i>	: <i>24 mois</i>
<i>Titre du projet</i>	: <i>Projet d'Appui à l'Entrepreneuriat des Femmes et des Jeunes (PAEFJ)</i>
<i>Financement</i>	: <i>Banque Mondiale</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.¹

¹ Le projet est décrit en détails dans le Document d'évaluation de projet (Project Appraisal Document), disponible en ligne sur le site de la Banque mondiale :

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.

ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT FRAMEWORK

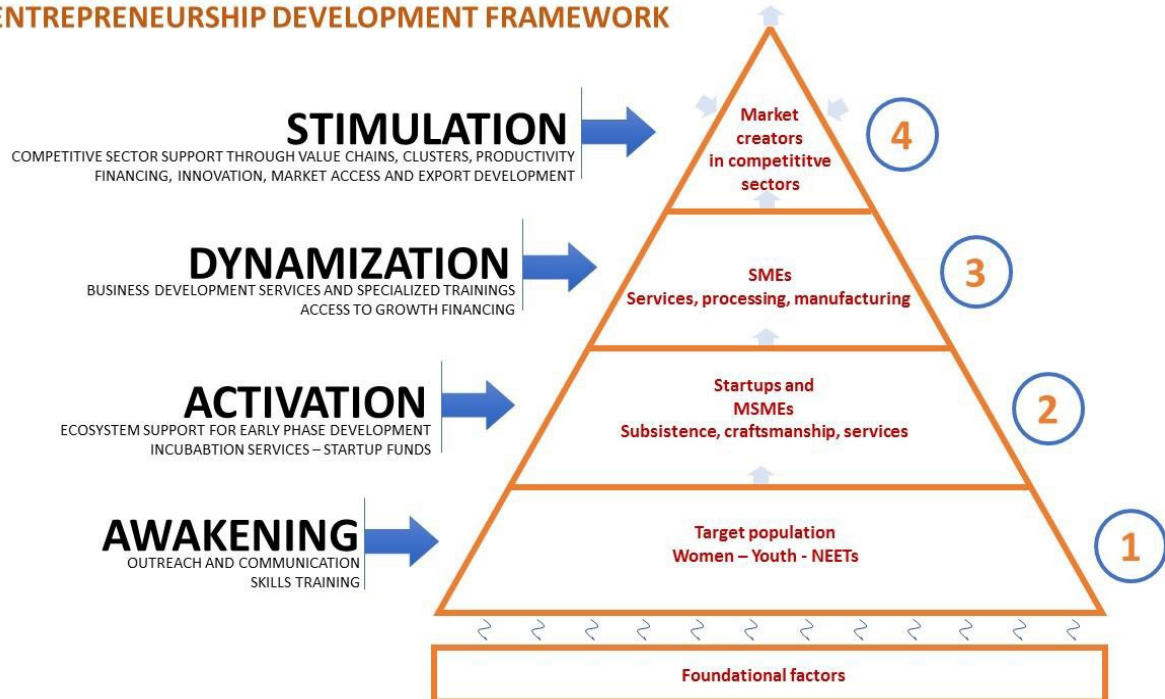


Figure 1. Cadre de développement de l'entrepreneuriat

- (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 essentiels 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 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.).

- (iv) 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.

Ces Termes de
Références sont
liés à cette sous-
composante

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.

RECRUTEMENT D'UNE FIRME POUR LE DEVELOPPEMENT DE L'ACTIVITE SECTORIELLE SUR L'ECONOMIE BLEUE A DJIBOUTI

Le gouvernement de Djibouti, par l'intermédiaire du CLE, requiert les services d'un cabinet de consultants qui lui fournira une **assistance technique pour la promotion de l'entrepreneuriat dans les filières pêche du pays**. Cette promotion visera en particulier les femmes et les jeunes et aura pour but d'augmenter la quantité et la qualité de PME dans les filières pêche.

En effet, dans la sous-composante 2.3 sur le développement des chaînes de valeurs prioritaires, **l'économie bleue a été identifiée comme un secteur prioritaire**. Pour cela une évaluation rapide du secteur de la pêche à Djibouti a été menée en février 2020 (incluse en Annexe à la fin de ce document). Cette évaluation a présenté des recommandations pour le développement du secteur et la promotion d'activités entrepreneuriales, dont la mise en œuvre de d'actions prioritaires dans le cadre de ce projet, et a abouti à la rédaction de ces termes de référence.

1. État de lieux

L'économie de Djibouti tire parti du principal atout du pays : sa position géographique. Sa croissance régulière au cours des deux dernières décennies s'est principalement basée sur les services portuaires et logistiques et la location de bases militaires. Cette performance économique n'a cependant pas bénéficié à l'ensemble de sa population. 21% de la population vit sous le seuil d'extrême pauvreté et le pays est classé 171^e sur 189 pour son Indice de développement humain. Le taux de chômage est élevé (autour de 40%) et frappe principalement les jeunes et les femmes. Il est estimé que seul 25% de la population en âge de travailler a un emploi, formel ou non. La plupart des emplois formels sont fournis par le secteur public.

Le secteur privé djiboutien est sous-développé, bénéficie peu de la performance économique des secteurs clés, et ne remplit pas son rôle de partage des bénéfices de la croissance. Face à ce constat, le gouvernement djiboutien a pris des mesures pour simplifier la création d'entreprises et le climat des affaires, mais le développement du secteur privé reste limité par une grande informalité, des difficultés d'accès aux financements, et un manque d'employabilité des jeunes.

Le gouvernement djiboutien table sur une dynamisation de l'entrepreneuriat pour développer le secteur privé du pays, réduire le chômage et promouvoir une croissance plus inclusive.

Dans ce contexte, le secteur de la pêche à Djibouti est relativement peu développé. Le territoire maritime du pays (autour de 7 000 km²) offre des conditions plutôt favorables à la pêche, avec un long trait de côte, des eaux poissonneuses et une diversité d'espèces. Malgré cela, le secteur contribue peu à l'économie du pays : il représente moins de 1% du PIB et emploie environ 2600 personnes, dont 600 pêcheurs. (mettre la source en bas de page)

La pêche est uniquement artisanale et la flotte djiboutienne est constituée d'embarcations de 5 à 16 mètres ciblant des espèces démersales (dorade, rouget, mérrou) et pélagiques (thon, thazard, carangue, barracuda). Les débarquements sont de l'ordre de 2 500 à 3 000 tonnes par an. Les filières sont peu développées : l'ensemble du poisson est consommé frais, le port de pêche de Djibouti-ville concentre la majorité des débarquements, qui sont vendus (i) à des revendeuses approvisionnant les marchés de la capitale et de sa périphérie, (ii) au port de pêche et sa poissonnerie, ou (iii) à une entreprise privée qui transforme et distribue frais et localement. Les exportations sont minimales.

La contribution de la pêche à l'économie du pays et à sa sécurité alimentaire pourrait être bien supérieure : des ressources en partie sous-exploitées, un marché intérieur en croissance et un

potentiel d'export considérable font du secteur une source de croissance potentielle pour le pays. Dans sa Vision 2035, document stratégique de planification, le gouvernement de Djibouti l'a d'ailleurs identifié comme un secteur porteur pour la diversification de l'économie et la création d'emplois et de valeur ajoutée dans le pays.

Basé sur ce constat et dans le cadre du projet « Soutien à l'entrepreneuriat des femmes et des jeunes à Djibouti » financé par la Banque mondiale, le gouvernement de Djibouti souhaite dynamiser l'entrepreneuriat dans les filières pêches, en particulier pour les femmes et les jeunes.

2. Description des tâches

2.1. Activité 1 : Analyse des filières pêche nationales et élaboration du plan d'action pour les activités de développement local et international des filières pêche

En premier lieu, le cabinet analysera de façon approfondie et exhaustive les filières pêche existantes à Djibouti. Cette analyse de filière aura pour but d'avoir une vision précise et partagée des chaînes de valeur halieutiques dans le pays, y compris les différents acteurs, l'offre et la demande du marché (y compris leur saisonnalité), les prix et la valeur ajoutée, les canaux de commercialisation, l'organisation de la distribution. Elle permettra d'identifier les principales faiblesses des chaînes de valeur, ainsi que les opportunités d'amélioration et de dynamisation de l'entrepreneuriat, et les contraintes au développement des filières. L'analyse des filières cherchera à identifier les débouchés nationaux qui ne sont pas ou peu servis par les filières nationales (marchés ruraux, bases militaires, tourisme ...). En se basant sur l'analyse des filières nationales et une étude sur le potentiel du marché à l'export, le cabinet élaborera une stratégie de développement de produits, d'entreprises, de réseaux de distributions, etc. pour la filière pêche dans le pays. Cette stratégie de mise en œuvre mettra l'accent sur la promotion de l'entrepreneuriat, en particulier celui des femmes et des jeunes. L'objectif ne sera donc pas de préparer un plan d'aménagement des pêches, mais de proposer au CLE et aux entrepreneurs existants et potentiels du secteur un plan d'action qui sera ensuite mise en œuvre par le cabinet de consulting.

Ce plan devra prendre en compte les potentiels à l'export. Les exportations de produits de la mer provenant de Djibouti sont encore limitées. Elles fournissent surtout les marchés de la péninsule arabique mais font face à des difficultés qui freinent leur croissance (par exemple le prix élevé de l'électricité et du transport ou le manque d'institutions et d'infrastructures dédiées à l'export). Il sera donc essentiel de couvrir dans l'analyse et le plan d'action les potentiels marchés d'exportation. Le cabinet analysera les filières d'export existantes et les marchés potentiels (par exemple l'Éthiopie, les pays de la péninsule arabique, l'Europe ou les États-Unis). L'objectif sera d'identifier les possibilités pour des entrepreneurs Djiboutien d'augmenter leurs exportations de produits de la mer, et concernera aussi bien les exportateurs existants, les entrepreneurs existants qui n'exportent pas, que les marchés d'export potentiels pour l'installation de futurs entrepreneurs. Il s'agira d'identifier les marchés, leur demande et leurs caractéristiques, mais surtout les conditions qui permettraient aux entrepreneurs djiboutiens de cibler ces marchés. L'enjeu sera en particulier d'identifier les marchés et les conditions atteignables par des entrepreneurs à différents niveaux de développement (jeunes pousses, entrepreneurs existants non exportateurs, exportateurs existants), de telle sorte que l'offre djiboutienne puisse s'adapter à ces marchés d'exportation de façon réaliste.

Ce plan d'action sur les filières pour le marché domestique et international devra être le plus précis et utile possible, et définira l'appui que le CLE et le cabinet apporteront aux entrepreneurs au cours de l'assistance technique. A ce titre, ce plan d'action fera l'objet d'une discussion avec le CLE afin que les actions et objectifs qu'elle présente soient partagés par le cabinet et le donneur d'ordre.

L'analyse se basera sur la littérature et les informations existantes et surtout sur de nombreux entretiens avec le plus possible d'acteurs du secteur. Elle devra couvrir l'ensemble du territoire de Djibouti.

Au-delà de ce travail initial, le panorama des filières pêche devra être maintenu à jour pendant toute la durée de la mission afin de refléter au mieux les évolutions du secteur.

2.2. Activité 2 : Mise en œuvre du Plan d'Action pour la promotion de l'entrepreneuriat dans les filières pêche et le soutien aux activités existantes

La promotion de l'entrepreneuriat constituera le cœur de la prestation de service et aura pour objectif (i) d'augmenter la quantité d'entrepreneurs dans les filières pêche, et (ii) de faire croître les entreprises existantes. Le cabinet développera un éventail d'appuis techniques différents correspondants à différents états et besoins des entrepreneurs.

Le cabinet apportera un appui technique direct aux entreprises, existantes ou à créer, afin qu'elles aient les compétences, les connaissances et l'assurance nécessaires à leur création, leur croissance ou le lancement de nouvelles activités. L'appui technique devra être au maximum personnalisé, face à face et continu pendant la durée de la mission. Il fournira les conseils, les réseaux et toute autre forme de soutien pertinent pour que les entreprises se développent.

En se basant sur la stratégie qu'il aura développé, le cabinet fournira un appui technique qui diffèrera selon le stade de développement des entreprises :

- **Nouvelles entreprises.** L'objectif sera d'identifier et former les porteurs de projet entrepreneurial, en particulier chez les femmes et les jeunes. L'appui pourra prendre la forme de campagnes d'information sur l'entrepreneuriat et les opportunités du secteur pêche, de formations ciblées afin que les populations cibles considèrent l'entrepreneuriat comme une opportunité tout en prenant conscience des enjeux et en adoptant un bon état d'esprit. Il s'agira également d'accompagner ces jeunes structures afin qu'elles rencontrent le succès escompté (apport d'une expertise halieutique, formations sur le développement de projet, conseils marketing, stratégie de communication, mise en relation avec des entreprises performantes, etc.).
- **Entreprises existantes.** Les entreprises existantes auront besoin d'appuis différents pour croître. Les entreprises nouvellement formées (que ce soit grâce à l'appui du cabinet ou non) auront des besoins de formalisation et de financement. Par ailleurs, la croissance des entreprises déjà présentes dans les filières pêches bénéficieront d'un appui à la planification des affaires (*business plan*), au développement de nouveaux projets, d'incubation, d'extension de réseau, de mise en relation avec l'écosystème national de promotion de l'entrepreneuriat, de mentorat par d'autres créateurs d'entreprises, etc.

Bien que le cabinet doit proposer des activités précises en fonction des résultats de l'activité 1, il est cependant possible de pointer vers des éléments importants à prendre en compte.

- **La demande et la dynamique de marché doit guider l'offre.** Les activités ne doivent pas être conditionnées par l'offre (supply driven) mais doivent prendre en compte les dynamiques de marché interne et externe à Djibouti, notamment les prix, les types et les niveaux de produits en fonction des saisons, et les acheteurs locaux et globaux potentiels. Si le cabinet estime que le marché interne a un potentiel de développement par l'augmentation de la consommation locale, il pourra proposer des activités liées à la promotion de la demande.

Ceci-dit, l'offre Djiboutienne étant très limitée, il faudra avant tout travailler sur la qualité de l'offre, et surtout une large distribution (non-seulement urbaine mais aussi rurale) tenant compte des règles sanitaires et à bas coûts. Une partie de la production pourrait également se développer à l'export, en fonctions de la demande des acheteurs sur les marchés internationaux et en fonction des types d'espèce.

- **Augmentation de l'offre-produit.** Djibouti a suffisamment de ressources halieutiques et une production suffisamment réduite pour que les zones côtières supportent une augmentation de la production de poisson de plus de 50% en cinq ans, tout en respectant le renouvellement de la ressource. Ceci doit forcément se faire au travers du développement de nouvelles offre-produit, une augmentation de la productivité des pêcheurs et une amélioration de l'accessibilité du poisson pour les couches les plus défavorisées par l'augmentation des infrastructures de conservation du poisson. Dans ce cadre, il existe de nombreuses possibilités d'offrir de nouveaux services et activités commerciales. Celles-ci doivent s'organiser le long de la chaîne de valeur et peuvent se faire à différents niveaux allant du producteur au consommateur, en passant par la recherche, la technologie, et les infrastructures accompagnantes. Ceci peut se faire par la création de nouvelles entreprises, ou par la promotion de micro-projets par des acteurs existants le long de la chaîne de valeur. L'offre technique du cabinet devra démontrer une capacité de livraison sur le support à la création de nouvelles activités dans cet esprit. Un point sur lequel le cabinet devra donc insister est la mise en œuvre de solutions pour améliorer le volume et la qualité de la production, ainsi que son traitement, sa conservation (avec maintien de la chaîne du froid) et sa distribution. La distribution du poisson au niveau local est en effet archaïque, et ne bénéficie pas des équipements nécessaires au développement du secteur. Le cabinet devra donc proposer des solutions pratiques à l'extension du marché local. Cela peut passer par un renforcement des capacités des acteurs existants ou des associations intermédiaires. Les entreprises devront bénéficier par ailleurs d'une mise en relation le long des chaînes de valeur (pêcheurs, revendeuses, transformateurs, distributeurs) afin de stimuler les liens, établir un certain niveau de confiance, et créer des synergies, par exemple au niveau du marketing, de la promotion, de l'établissement de labels etc.
- **Renforcement des capacités des acteurs de la pêche en gestion et techniques.** Comme mentionné plus haut, les capacités actuelles de nombreux acteurs de la pêche et de la commercialisation des produits de la pêche sont faibles. Leur renforcement est nécessaire pour un développement durable de l'ensemble du secteur de la pêche. Il est probable que de nombreux acteurs du secteur doivent être formés dans les domaines techniques, organisationnels et de gestion afin de pouvoir adopter des mécanismes de croissance de leur activité. Il faudra également voir dans quelle mesure il est opportun de répondre à la demande de compétences techniques individuelles le long de la chaîne de valeur, pour pallier le manque de techniciens actuellement, que ceux-ci soient pêcheurs, réparateurs, techniciens de laboratoire, commerciaux, ou autre. Il existe quelques formations halieutiques à Djibouti mais malgré l'apport des réfugiés Yéménites, Érythréens ou Somaliens sur le secteur, il reste tout de même des manques à combler, que le cabinet devra identifier lors de l'activité 1 et peut être adresser lors de l'activité 2 (mise en œuvre), seul ou avec des partenaires institutionnels et académiques.
- **Ciblage des bénéficiaires et stratégie de pérennité.** Le cabinet devra établir des critères de sélections clairs afin d'utiliser les ressources du projet envers les bénéficiaires qui ont le plus besoin d'aide et qui ont le plus de potentiel de croissance. Afin de garantir la pérennité des réalisations à effectuer, les acteurs directement impliqués dans la pêche et la commercialisation seront les principaux acteurs du projet par le biais soit de leurs structures

coopératives existantes ou à créer, soit directement. Les groupes ciblés pourront être les pêcheurs, les mareyeurs, les mécaniciens des flottilles de pêche, mais aussi les entreprises de transformation, de stockage, de transport et logistique, de distribution, ainsi que, en fonction des besoins, les autorités locales et la société civile impliquée directement ou indirectement dans le développement de la pêche artisanale ou commerciale. La sélection des bénéficiaires devra s'effectuer de manière juste et transparente. Les autorités compétentes devront être impliquées et leur capacité renforcées afin que celle-ci puissent prendre le relais un fois le projet conclu, soit par des structures étatiques, soit par des structures coopératives ou associatives.

- **Accès aux financements.** Un aspect essentiel de l'appui technique apporté par le cabinet aux entrepreneurs concernera la recherche et l'accès à des financements extérieurs. Le CLE propose déjà des financements pour les entrepreneurs dans le cadre du projet « Soutien à l'entrepreneuriat des femmes et des jeunes à Djibouti » (subventions de formalisation ou de développement, compétitions de plans d'affaires), et les entrepreneurs des filières pêche pourront en bénéficier au même titre que les autres, voire de façon spécifique si cela est pertinent. Le cabinet pourra par ailleurs appuyer les entrepreneurs à constituer des dossiers de financement pour bénéficier de crédits (banque classique ou de microfinance, fonds de garantie partielle), y compris en aidant la préparation de plans d'affaires de qualité. Le cabinet pourra recommander au CLE de mettre en œuvre, de manière ponctuelle, des dons d'équipement (*matching grants*) si cela s'avère être pertinent. Si c'est le cas, ceux-ci devront s'inscrire dans le cadre de la sous composante 2.3 du projet Banque Mondiale et devront alors s'accompagner de nouvelles procédures internes à mettre en œuvre par le cabinet en coopération et accord en aval avec le CLE. Enfin, le cabinet pourra identifier d'autres sources de financement, nationales ou internationales, traditionnelles ou innovantes, auxquelles les entrepreneurs du secteur pêche pourraient prétendre, et pourra aider les entrepreneurs à y accéder (notamment en termes d'investissement direct étrangers). Les projets de développement mis en œuvre à Djibouti peuvent également proposer des financements à l'entrepreneuriat dans le secteur pêche, en particulier le projet « aires marines protégées » du Programme des Nations unies pour le développement (PNUD).

De façon générale, les entrepreneurs identifiés auront vraisemblablement besoin de soutien à plusieurs niveaux, et ce soutien devra être sur mesure. Des soutiens de groupe seront tout à fait envisageables, mais sans perdre de vue les besoins spécifiques de chacun des entrepreneurs, nouveaux ou existants, et sans empiéter sur des soutiens individuels.

En complément de l'analyse de l'Activité 1, le cabinet devra produire, en cours de l'Activité 2, a) une cartographie de l'écosystème des entreprises halieutiques à Djibouti, b) un annuaire des entreprises du secteur (au travers de profils d'entreprises), et c) une brochure commerciale exhaustive en anglais, en arabe et en français, destinée à la promotion du secteur vis-à-vis des investisseurs, des banques, et acheteurs en gros potentiels sur les marchés internationaux.

3. Résultats attendus

Incidence sur l'offre-produit et la compétitivité du secteur. Il est attendu que le cabinet de consultant appuie la **création d'au moins cinquante entreprises** et soutiennent **l'expansion d'au moins vingt-cinq entreprises** (existantes ou nouvellement créées) dans les filières pêche. L'appui ciblera en premier lieu les femmes et les jeunes.

Obligation de moyens vs. de résultat. La fixation de ces objectifs doit permettre aux cabinets candidats de dimensionner leur proposition technique et financière. Il est entendu que l'appétence des djiboutiens pour l'entrepreneuriat dans le secteur des pêches ne dépendra pas uniquement de

l'effort fournit par le cabinet, et donc que l'obligation du cabinet relèvera des moyens et non des résultats. Le dimensionnement de ces moyens sera proposé par les candidats dans leur proposition technique en fonction des objectifs donnés ci-dessus.

Incidence sur l'emploi, sur l'alimentation et la nutrition. L'augmentation des revenus des acteurs du secteur grâce à l'accroissement de leurs apports et des activités commerciales nouvelles devrait stimuler l'activité économique, et générer de nouveaux revenus **et de l'emploi**. Par ailleurs, l'accroissement de la consommation locale aura une incidence sur **l'alimentation et la nutrition**, car la pénurie protéique est importante chez les enfants d'âge préscolaire et scolaire et particulièrement dans les zones rurales. Le cabinet devrait proposer des moyens de d'influencer et de quantifier ces aspects en rapport avec les activités qu'il proposera.

4. Organisation de la mission

4.1. Composition de l'équipe

Le cabinet constituera une équipe de mission expérimentée et maîtrisant le français à l'écrit et à l'oral. Elle sera constituée au minimum de :

- Un chef de projet expérimenté, basé à Djibouti-ville
 - Minimum de 8 ans d'expérience dans le domaine du développement de filières agro-alimentaires ou du développement du secteur privé
 - Minimum de 3 ans d'expérience dans le domaine des filières halieutiques
 - Minimum de 3 ans d'expérience dans la mise en œuvre de projets de coopération pour le développement dans différents pays
 - Une expérience préalable à Djibouti ou dans la région serait un atout
 - Une expérience préalable avec des bailleurs de fonds internationaux serait un atout
- Un expert senior en filières halieutiques
 - Minimum de 10 ans d'expérience dans les filières halieutiques
 - Minimum de 5 ans d'expérience dans le développement de filières halieutiques en pays en développement
 - Excellente connaissance des marchés export de produits de la mer
 - Une expérience préalable dans la région serait un atout
- Un expert senior en développement de l'entrepreneuriat
 - Minimum de 10 ans d'expérience dans le développement du secteur privé
 - Minimum de 5 ans d'expérience dans le développement de l'entrepreneuriat dans différents pays en développement
 - Une expérience préalable dans le domaine agro-alimentaire, idéalement dans le secteur pêche, serait un atout
 - Une expérience préalable dans la région serait un atout

A défaut d'un chef de projet expérimenté basé à Djibouti-ville, le cabinet peut proposer un binôme constitué (i) d'un chef de projet expérimenté non-basé à Djibouti-ville et (ii) d'un chef de projet adjoint junior basé à Djibouti-ville. Leurs qualifications minimales seraient alors :

- Chef de projet expérimenté
 - Minimum de 10 ans d'expérience dans le domaine du développement de filières agro-alimentaires ou du développement du secteur privé
 - Minimum de 5 ans d'expérience dans le domaine des filières halieutiques
 - Minimum de 5 ans d'expérience dans la mise en œuvre de projets de coopération pour le développement dans différents pays
 - Une expérience préalable à Djibouti ou dans la région serait un atout
- Chef de projet adjoint, basé à Djibouti-ville
 - Minimum de 5 ans d'expérience dans le domaine du développement de filières agro-alimentaires ou du développement du secteur privé
 - Minimum de 2 ans d'expérience dans le domaine des filières halieutiques
 - Minimum de 2 ans d'expérience dans la mise en œuvre de projets de coopération pour le développement
 - Expérience préalable à Djibouti ou dans la région

4.2. Gouvernance et moyens

La mission sera effectuée en assistance technique au CLE et sous sa supervision, en particulier celle de sa Direction des opérations. Le chef de projet (ou son adjoint si l'option d'un binôme est retenu) sera basé au CLE, où un espace de bureau sera mis à sa disposition. 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.

Les autres experts constituant l'équipe du cabinet, au minimum l'expert senior en filières halieutiques et l'expert senior en développement de l'entrepreneuriat, se déplaceront à Djibouti autant que nécessaire et selon le plan d'action défini par le cabinet dans sa proposition technique. Ils disposeront d'espaces de travail au CLE pendant la durée de leurs missions.

Le cabinet pourra embaucher des sous-traitants locaux en fonctions de ses besoins, notamment en ce qui concerne l'appui proche ou spécialisé pour chacune des entreprises.

Le CLE pourra être appuyé par des experts externes dans la supervision de la mission du cabinet. 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.

4.3. Gestion des risques

Les cabinets candidats devront démontrer une capacité à gérer les risques identifiés inhérents à ce projet, dont une liste non-exhaustive est la suivante :

- **Définition des bénéficiaires.** La définition des bénéficiaires du projet n'est pas toujours facile. Pour minimiser ce risque, il faudra établir des critères de sélection précis pour les différents prétendants.
- **Capacités des acteurs.** Le processus de renforcement des capacités des acteurs est long. Cette difficulté peut compliquer la mise en œuvre de l'approche participative, caractérisée

par une démarche ascendante d'identification des activités et de responsabilisation des populations. Le projet devra donc porter une attention particulière au renforcement des capacités de tous les acteurs.

- **Qualification des opérateurs.** Un des risques importants est le possible manque de qualification des opérateurs partenaires/prestataires de services qui seront potentiellement sous-contractés pour l'exécution des activités du programme sur place, surtout dans le contexte de la crise du Covid19, qui a réduit les possibilités de transport à court et moyen terme. Ceci constitue un danger réel, car ces prestataires locaux si il y en a détermineront en grande partie la performance du projet, d'où l'importance de leur choix en ayant recours à des appels d'offres entre le cabinet sélectionné et ceux-ci, fondés sur des pré-qualifications, de leur suivi étroit par le projet grâce à un système de Suivi-Evaluation performant, et de l'établissement de relations de confiance mutuelle.
- **Commercialisation.** Le marché djiboutien en matière de consommation du poisson est peu développé.
- **Rivalités de compétences.** Les éventuelles rivalités entre les pouvoirs administratifs centraux et locaux, le pouvoir traditionnel des acteurs sectoriels existants « défendant leur territoire » et le projet peuvent constituer des blocages pour la mise en œuvre des activités. Il faudra fonder le projet sur du dialogue et de la transparence, avec consultation et participations des parties prenantes.
- **Risques environnementaux et sociaux.** Il existe bien entendu des enjeux qui portent sur la préservation des écosystèmes et la gestion durable des ressources et potentialités, dans un contexte où le secteur de la pêche, objet de toutes les attentions, est en pleine mutation, tant au niveau régional, que mondial. Les écosystèmes marins et côtiers jouent également un rôle crucial dans la fourniture de biens et services, ainsi que le développement d'activités qui peuvent générer des effets et impacts socioéconomiques considérables sur le développement du pays. Les mers, océans et les écosystèmes côtiers contribuent par ailleurs, faut-il le rappeler, à la régulation écologique de la planète à travers la production d'oxygène et l'absorption d'énormes quantités de gaz carbonique. Ils constituent une source d'aliments et d'apports nutritifs considérables pour les communautés, et de différentes autres activités socioéconomiques (transport, tourisme, loisir, etc.). Cependant, des pressions diverses peuvent affecter leur intégrité. Ces pressions peuvent se traduire par l'accentuation des phénomènes d'érosion côtières, la dégradation des habitats naturels, la réduction des récifs coralliens et des mangroves, l'extinction de certaines espèces, etc. **Il est impératif que les propositions techniques des cabinets comprennent des mécanismes de sauvegarde environnementales et sociales** afin de pallier au risque potentiel d'effets négatifs sur la population et surtout de pression à court, moyen et long terme sur le milieu marin par l'intermédiaire de ce projet.

4.4. Livrables et calendrier

L'assistance technique couvrira une période de 24 mois à compter de la notification du marché. Elle pourra être prolongée si le CLE le juge pertinent, si la performance du cabinet est satisfaisante et si les fonds sont disponibles.

La mission d'assistance technique ayant deux phases distinctes, les livrables seront adaptés à chacune de ces deux phases :

- Une phase d'étude, qui comprendra l'activité 1 décrite ci-dessus et durera pas plus de 3 mois. Le livrable de cette phase d'étude sera un rapport contenant l'analyse filières, l'étude export, la stratégie de développement discutée avec et validée par le CLE et le plan d'action précis pour les activités de mises en œuvre.

- Une phase d'appui direct aux entrepreneurs, qui correspondra à l'activité 2 décrite ci-dessus et durera 21 mois. Les livrables seront des comptes-rendus trimestriels détaillant les activités menées et les résultats obtenus.

En supplément, un rapport initial sera préparé par le cabinet afin de présenter et de s'accorder sur l'organisation de la mission, et un rapport final synthétisera le déroulement de la mission et les résultats obtenus, et proposera une évaluation globale de l'assistance technique.

Le tableau ci-dessous liste les différents livrables attendus, leur calendrier et le paiement correspondant.

Livrables	Délai ²	Paielement
Rapport initial de démarrage	1 mois	5%
Rapport filières et plan d'action (analyse filières, étude export, stratégie de développement validée, plan d'action précis)	3 mois	15%
Compte-rendu trimestriels (6 au total)	Tous les 3 mois du 6 ^e au 21 ^e mois	10% chacun soit 60%
Rapport final	24 mois	20%

4.5. Évaluation des propositions techniques

Les candidats sont invités à proposer une méthodologie innovante dans leur proposition technique, et la description des tâches ci-dessus ne doit pas entraver cette innovation. Il est cependant demandé aux candidats de bien détailler leur méthodologie dans la proposition technique afin qu'elle puisse être évaluée convenablement. Par ailleurs, même si l'étude de l'activité 1 va déterminer précisément les différentes actions de l'activité 2, le cabinet est invité à détailler par avance dans sa proposition technique les types d'activités envisagées.

Les propositions techniques des candidats seront évaluées selon la grille suivante :

Critères	Poids
Qualité de la méthodologie	40%
Qualité d'expertise du chef de mission (ou du binôme)	25%
Qualité d'expertise des autres membres de l'équipe	25%
Expérience de l'entreprise	10%

Le CLE sélectionnera l'offre la plus avantageuse en optant sur l'évaluation des offres selon l'approche suivante:

Offres	Pourcentage de l'offre	Commentaires
Technique	70%	L'offre technique sur 100% sera ramené à 70%
Financière	30%	30%

² En nombre de mois suivant la notification du marché.

5. Soumission à l'Avis de Manifestation d'Intérêts (AMI)

Les prestataires éligibles remplissant les conditions prévues dans ce terme de référence, et intéressés sont invités à nous faire parvenir les candidatures à l'adresse ci-dessous, en personne ; par Email et courrier postale au plus tard **le 6 Septembre 2020 à 17h00 (Heure de Djibouti)** avec la mention « *Recrutement d'une firme pour le développement de l'activité sectorielle sur l'économie bleue à Djibouti* ».

*** NB :** Les enveloppes envoyées par courrier postale devront être scellées (avec la signature et le tampon de l'expéditeur apposée en travers du scellement) et ce, dans l'optique de les soumettre à la commission nationale des marchés publics (CNMP).

CENTRE DE LEADERSHIP ET DE L'ENTREPRENEURIAT (CLE)

BP 716 – Quartier 6, Sans-fil
Djibouti (République de Djibouti)

Oubah A. Malow

Directrice Générale du CLE

Annexe : Analyse succincte du secteur des pêches à Djibouti

Djibouti dispose d'un petit territoire maritime, mais unique et peu exploité. Un quart du territoire de Djibouti est maritime, avec 372 km de côtes et plus de 7 000 km² de zones maritimes sous sa juridiction. Les eaux djiboutiennes offrent des caractéristiques uniques. Situées à la jonction du Golfe d'Aden et de la Mer Rouge, elles hébergent une biodiversité sans pareil. Le Golfe de Tadjourah offre en particulier refuge à de nombreuses espèces menacées, telles que des dugongs, des tortues marines et des requins, dont le célèbre requin-baleine. Les récifs coralliens sont les écosystèmes côtiers les plus représentatifs à Djibouti, mais il existe également un réseau important de lagunes, mangroves et herbiers sous-marins. La pêche bénéficie d'un plateau continental large et riche en espèces démersales au nord et au sud du pays, ainsi que de phénomènes de remontées d'eaux froides et riches en nutriments en été qui favorisent la présence de poissons pélagiques.

La stratégie actuelle de développement de Djibouti fait la part belle à l'économie bleue. Le pays bénéficie d'une position maritime stratégique, offrant un port en eau profonde et une certaine stabilité politique sur une des principales routes maritimes mondiales, reliant l'Europe, le Moyen-Orient, l'Asie et l'Afrique de l'Est. Le pays a fait le choix d'en tirer parti pour servir de hub logistique et commercial, en particulier pour desservir l'Éthiopie et les régions enclavées voisines. Des investissements massifs dans des infrastructures portuaires parmi les plus sophistiquées du monde ont contribué à faire du secteur des transports un des principaux moteurs de la croissance djiboutienne. Souhaitant diversifier son économie, le Gouvernement a par ailleurs identifié dans sa Vision 2035 quatre autres secteurs porteurs, dont trois ont trait à l'économie bleue : la pêche, le tourisme et les télécommunications.

Le secteur de la pêche contribue peu à l'économie du pays. Malgré des conditions plutôt favorables à la pêche, avec un long trait de côte, des eaux poissonneuses et une diversité d'espèces, la pêche est peu pratiquée à Djibouti. Le secteur représente moins de 1% du PIB et emploie environ 2 600 personnes, dont 600 pêcheurs. La pêche est uniquement artisanale et la flotte djiboutienne est constituée environ 200 embarcations de 5 à 16 mètres. Les débarquements annuels oscillent autour de 2 500 à 3 000 tonnes de poisson et comprennent de nombreuses espèces pélagiques (thon, thazard, carangue, barracuda) et démersales (dorade, rouget, mérou), la plupart à forte valeur commerciale. La pêche joue un rôle important dans la sécurité alimentaire du pays. La consommation de poisson se situe autour de 2 kg par personne et par an et est une des plus faibles d'Afrique (10 kg par personne et par an en moyenne), mais augmente régulièrement.

Les filières halieutiques sont elles aussi peu développées. Le port de pêche de Djibouti-ville accueille la grande majorité des débarquements du pays (environ 85%) et propose de manière modeste : chambre froide, machine à glace, articles de pêche, carburant subventionné, une poissonnerie et un accès aux marchés au poisson de la capitale et sa périphérie. Obock est le second port de débarquement, et Tadjourah abrite une petite pêche de subsistance. La gestion du port de pêche de Djibouti-ville est déléguée à une société privée. Les gestionnaires se sont succédé rapidement depuis sa construction et la performance globale passée n'a pas été au niveau des attentes. Les filières sont relativement courtes et s'organisent traditionnellement autour des

revendeuses organisées entre elles-mêmes, qui viennent acheter le poisson au port de pêche, le transforment éventuellement et le distribuent frais sur les étals des marchés avoisinants. Certaines revendeuses préfinancent les sorties de pêche et acquièrent un droit sur les captures.

Seules trois entreprises privées prennent part à ces filières. Al Aoul, gestionnaire du port de pêche depuis 2019, est une entreprise de 50 employés qui est aussi impliquée dans la transformation et la commercialisation du poisson, soit à travers la poissonnerie du port, soit en direct à des hôtels et restaurants. Elle dispose d'une chambre froide et d'un camion frigorifique. Al Aoul a par ailleurs investi dans un chalutier et un palangrier. Une deuxième entreprise, Red SeaFishing, est un acteur historique de la pêche à Djibouti et est impliquée dans la pêche, la transformation et la distribution. Elle possède 23 embarcations de pêche de 5 à 16 mètres et achète du poisson à une centaine de pêcheurs indépendants supplémentaires. Elle dispose d'un point de vente à Djibouti-ville et fournit des hôtels, restaurants et bases militaires en camion frigorifique. Elle vend aussi une partie de sa pêche à une centaine de revendeuses qui fournissent les marchés de la périphérie. L'entreprise exporte de 10 à 15% de sa production dans la péninsule arabique et aux États-Unis. Une troisième entreprise, Djibah Seafood, a construit une usine de transformation de produits de la mer à la frontière somalienne et cible l'exportation de crabes vers les États-Unis.

Le cadre institutionnel pour la pêche est limité. La pêche relève de la responsabilité du Ministère de l'Agriculture, de l'Eau, de la Pêche et de l'Élevage et de sa Direction de la Pêche. L'activité est encadrée par le Code de la Pêche de 2002, qui stipule en particulier que seule la pêche artisanale par des embarcations nationales est autorisée dans les eaux djiboutiennes. Très peu de mesures d'aménagement supplémentaires encadrent l'exercice de la pêche, et ces mesures sont peu appliquées et contrôlées. La dernière évaluation des ressources halieutiques date de 1996 et l'absence d'informations actualisées sur l'état des stocks et des écosystèmes ne permet pas une gestion efficace de l'activité.

Le secteur de la pêche a bénéficié de l'appui du Gouvernement de Djibouti et de ses partenaires techniques et financiers. Différents bailleurs de fonds se sont intéressés au secteur depuis une vingtaine d'années dans une double perspective de sécurité alimentaire et de création d'opportunités économiques. Les appuis ont souvent consisté en la construction d'infrastructures de base (points de débarquements, locaux de coopératives, chambres froides, machines à glace) et la fourniture de matériel de pêche, en particulier des embarcations. La Banque africaine de développement a financé un projet d'appui institutionnel à la fin des années 1990 puis un projet de développement intégré de la pêche en 2001. Plus récemment, le Fonds international pour le développement agricole (FIDA) finance le projet PRAREV (Programme d'appui à la réduction de la vulnérabilité dans les zones côtières) à hauteur de 13 millions de dollars qui se termine en 2020. La Banque mondiale a aussi financé des activités pêche dans le cadre du projet PRODERMO qui s'est terminé en 2019. En parallèle, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) met en œuvre une série de deux projets financés par le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) visant à établir un réseau d'aires marines protégées.

La contribution économique et alimentaire de la pêche à Djibouti pourrait être bien supérieure. Bien que l'évaluation des ressources halieutiques remonte à presque 25 ans, certains indicateurs comme une pression de pêche modérée, l'utilisation d'engins de pêche sélectifs et des captures de grande taille suggèrent une sous-exploitation des ressources. La FAO estime le rendement maximal durable à 38 000 tonnes, dont 4 500 tonnes d'espèces commerciales. Les débouchés sont par ailleurs nombreux, tant sur le marché domestique en croissance qu'à l'export vers des marchés voisins (Éthiopie, péninsule Arabique) en demande. Avec les institutions et les infrastructures adéquates, Djibouti pourrait aussi cibler des marchés plus exigeants comme l'Union Européenne. Le développement d'un petit entrepreneuriat pourrait aider à développer les filières pêche, contribuer à diversifier l'économie, et créer de l'emploi et de la valeur ajoutée dans le pays.

Le développement du secteur de la pêche présente cependant certains risques, au premier rang desquels la surexploitation des ressources. Le manque d'informations actualisées sur l'état des stocks, les données de capture incomplètes et une pêche illégale dans les eaux djiboutiennes, en particulier du fait de bateaux yéménites, ne permettent pas de donner des avis scientifiques fiables. Une évaluation effectuée en 2015³ estime par exemple à 1 500 tonnes supplémentaires les captures illégales dans les eaux djiboutiennes, ce qui porterait le total des captures à un niveau déjà proche du maximum durable et limiterait considérablement le potentiel d'expansion du secteur. Quelques éléments semblent indiquer un certain niveau de surexploitation, notamment des requins, des holothuries et des espèces démersales à certaines profondeurs. La faiblesse des moyens des institutions de la pêche, au premier rang desquelles la Direction de la Pêche, ne permettra pas à l'État de gérer durablement une expansion du secteur. Un risque d'un autre ordre concerne le relatif manque d'intérêt de la population djiboutienne pour la pêche, qui pourrait freiner le développement du secteur à moins de continuer à faire appel à des marins de pays voisins.

³Colléter M, Darar Djibril, A, Hosch G, Labrosse P, Yvergniaux Y, Le Manach F and Pauly D (2015). *Le développement soutenu de pêcheries artisanales : reconstruction des captures marines à Djibouti de 1950 à 2010*. Pp. 13–25 In Le Manach F and Pauly D (eds.) *Fisheries catch reconstructions in the Western Indian Ocean, 1950–2010*. Fisheries Centre Research Reports 23(2). Fisheries Centre, University of British Columbia.