

Termes de référence pour l'élaboration d'une stratégie nationale de développement des investissements en république de Djibouti pour le Ministère auprès de la Présidence, chargé des investissements

1. Contexte et justification

L'économie de la République de Djibouti continue de connaître une embellie de la croissance enregistrée depuis 2011 et le début de la mise en œuvre de la Vision Djibouti 2035, et de la SCAPE 2015-2019. Le pays connaît depuis 2011 une situation économique reluisante ainsi qu'une bonne stabilité politique. Le taux de croissance de l'économie a connu une évolution positive depuis ces dernières années, passant progressivement de 4,5 en 2011 à 5,9 en 2014, à 6,1% en 2015 et 2016. Cette dynamique devrait se maintenir dans les années à venir, avec une perspective de 7% en 2017.

Malgré ces évolutions positives, le pays reste confronté à des défis majeurs que constitue le niveau élevé de pauvreté et de chômage. Surtout, il fait face à une faible diversification économique et par conséquent à une exposition relativement grande aux chocs économiques et environnementaux. La croissance et la diversification économique de Djibouti continuent d'être freinées entre autres par une faible qualité des infrastructures économiques.

Pour faire face à la pauvreté persistante, le Gouvernement a adopté, en mars 2014, un nouveau cadre de référence qui définit un cap sur le long terme pour le pays : la Vision Djibouti 2035. En outre, le Gouvernement a lancé le nouveau document de stratégie quinquennale intitulé : « *Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE)* », qui constitue la première déclinaison à moyen terme de la Vision Djibouti 2035.

L'objectif du gouvernement à long terme est de faire passer Djibouti au statut de pays émergent à l'horizon 2035, et à court terme le gouvernement à travers la SCAPE ambitionne de relever le défi de l'accélération de la croissance et de la promotion de l'emploi.

Le gouvernement est conscient qu'un des facteurs clés pour concrétiser les quatre piliers « de la Vision 2035 » (**Pilier I** : Paix et Unité Nationale ; **Pilier II** : Bonne gouvernance ; **Pilier III** : Economie diversifiée ; **Pilier IV** : Consolidation du capital humain ; et **Pilier V** : intégration régionale) passe inéluctablement par la formulation et la consolidation d'une politique nationale vigoureuse d'investissements.

Aussi la création d'un nouveau département, en l'occurrence le Ministère auprès de la présidence, chargé des Investissements en juin 2016 démontre la volonté politique du gouvernement de peser sur la nécessité de disposer d'un volume croissant d'investissements tout en favorisant un climat d'affaires incitatif par des réformes structurelles.

Les missions assignées à ce département sont importantes et stratégiques parce qu'il assure la préparation, la mise en œuvre de la politique dans les domaines des investissements, l'élaboration des stratégies adaptées pour attirer les investisseurs

nationaux et étrangers, par la mobilisation des acteurs concernés et impliqués. Ces responsabilités vont en outre i) de la mise en œuvre des réformes administratives devant lever les obstacles au bon fonctionnement du secteur privé, ii) à la facilitation des procédures d'investissements, iii) à l'identification, à la négociation des partenariats publics-privés équilibrés entre l'État et les investisseurs privés tant nationaux qu'étrangers, portant sur des programmes et projets d'intérêt stratégique national.

Ce département a la responsabilité d'engager les études nécessaires en vue de rendre attractif le cadre législatif et réglementaire de promotion des partenariats publics-privés.

Pour donner une plus grande cohérence à ses missions et assurer une bonne exécution et coordination des programmes/projets d'investissement, en étroite collaboration avec les départements concernés, le Ministère auprès de la Présidence, chargé des Investissements, a décidé de se doter d'une stratégie nationale de développement des d'investissements, relayée par un plan d'action budgétisé.

C'est pour se faire que ce département cherche à recruter deux consultants internationaux et un consultant national disposant des expériences avérées dans le domaine du développement des investissements, de la mise en œuvre des réformes dans l'amélioration du climat des affaires et de l'implication du secteur privé.

2. Objectifs de la consultation

L'objectif principal de la consultation est de doter le Ministère auprès de la Présidence, chargé des Investissements des stratégies de développement des investissements et du secteur privé ainsi que l'amélioration du climat des affaires. Ceci pour lui permettre de remplir pleinement ses attributions institutionnelles en partenariat avec les départements sectoriels, le secteur privé et les partenaires au développement,, etc.

Les consultants sont principalement chargés de l'élaboration d'études d'orientation et de plans d'action quinquennale quantifiée correspondant aux missions du ministère, notamment :

- Le développement des chaînes de valeurs identifiées dans l'étude de « nouveau modèle de croissance pour Djibouti » de la Banque Mondiale ;
- les programmes et projets d'intérêt stratégique national et régional comprenant plusieurs niveaux : institutionnel, infrastructurel, industriel, etc. favorisant les investissements directs étrangers et le partenariat public-privé
- L'identification et la mise en œuvre des réformes administratives devant lever les obstacles au bon fonctionnement du secteur privé,
- la facilitation des procédures d'investissements,
- l'identification des domaines de partenariats publics-privés,
-
- Procéder à l'analyse des différents mécanismes institutionnels mis en place pour améliorer l'implication du secteur privé dans le développement du pays.

- Le diagnostic des contraintes à l'essor du secteur privé et les mesures correctives nécessaires ;
- L'optimisation du cadre institutionnel et procédurale des investissements ;
- L'identification des voies et moyens de mutualisation des régimes de promotion et de gestion des investissements (régime des zones franches et régime commun)

Ces priorités doivent être formulées en adéquation avec la SCAPE, qui est la première déclinaison à moyen terme de la Vision Djibouti 2035.

3. Méthodologie de travail :

Le Ministère mettra à la disposition des consultants toute la documentation nécessaire. Il est prévu que les consultants effectuent des réunions de travail avec les départements concernés et impliqués, avec le secteur privé notamment avec le milieu d'affaires djiboutien, la Chambre de Commerce de Djibouti, et effectuent aussi des missions dans les différentes régions du pays.

3.1 Pour l'élaboration de la stratégie

- ∓ Effectuer la revue documentaire du contexte stratégique et opérationnel : Le Consultant doit acquérir une bonne compréhension du Ministère et son environnement par l'exploitation de la documentation existante et des études en cours afin de déboucher sur une analyse préliminaire dans son environnement. Les sources d'information comprendraient des rapports annuels, des analyses économiques, des rapports précédents de consultants associés, des publications et des articles...
- ∓ Planifier et orienter l'effort de planification stratégique: le Consultant devra décrire les étapes nécessaires à l'élaboration de la stratégie avec indication des consultations appropriées par étape, proposer une feuille de route ou un plan de travail assorti d'échéances, et obtenir la participation du Ministère de l'Investissement, de son Conseil d'administration et de son personnel clé sur l'approche ; il/elle devra travailler avec le Ministère pour l'organisation des réunions, des sessions et des ateliers nécessaires à une consultation participative effective.
- ∓ Recourir à des rencontres interpersonnelles (tête-à-tête) : Comme préalable au démarrage de l'élaboration de la stratégie, le Consultant devra effectuer des échanges directs avec des personnes clés et des personnes ressources de l'ANPI tels que des membres du Conseil d'administration, de la Direction, du personnel clé, et des représentants des partenaires institutionnels comme les chambres consulaires, les organisations et associations professionnelles, les associations d'investisseurs étrangers et nationaux, les cinq premiers investisseurs en activité,

les services publics et ministères concernés, ainsi qu'avec des conseillers économiques/commerciaux ou chargés d'affaires au niveau des ambassades pour des marchés et profils d'investisseurs spécifiques.

- € Faire l'état des lieux des ressources : Le Consultant devra identifier toutes les immobilisations corporelles et incorporelles ainsi que les moyens humains et financiers existants à comparer aux ressources qu'il faut dans le but de déterminer la différence à combler et proposer des sources adéquates des financements complémentaires indispensables à l'atteinte des objectifs stratégiques poursuivis.
- € Organiser des ateliers de consultation et de restitution sur les travaux d'élaboration de la stratégie : Le Consultant devra organiser un (ou plusieurs) ateliers regroupant toutes les personnes et entités impliquées dans le processus de promotion des investissements (incluant celles individuellement consultées). Ces ateliers d'information/consultation/concertation porteront sur l'identification des domaines spécifiques dans lesquels les services d'assistance et de facilitation du Ministère sont pertinents, la définition des objectifs stratégiques de l'Agence et sur son rôle par rapport à d'autres organismes proposant des prestations complémentaires. Prendre en compte les activités des autres programmes pertinents en cours. Avec l'appui de du Ministère, le Consultant devra conduire toutes les séances stratégiques de l'atelier après en avoir déterminé les contenus et les modes d'animation. Il devra produire des synthèses des rencontres sur la base des procès-verbaux.
- € Intégrer les recommandations des analyses sectorielles disponibles, en cours ou à venir (analyse du secteur de la pêche est en cours; l'étude *Pioneering the Free Zones to Achieve Economic Transformation and Job Creation for Djibouti* (décembre 2016) ; etc)
- € Mener la formulation de la stratégie: Le Consultant devra assumer la responsabilité principale pour la rédaction de la stratégie, travaillera avec le personnel désigné du Ministère pour l'exécution de la tâche. Le plan comprend des sections développées selon le plan de rédaction approuvé et joint. Les annexes devront contenir des détails suffisants pour permettre de commencer l'application dès la mise à disposition du rapport final. L'annexe 1 de ces Termes de référence présente certaines des tâches essentielles à réaliser.
- € Recueillir des commentaires sur le premier jet et effectuer les révisions conséquentes dans la version finale: Le Consultant devra transmettre le plan au niveau de toutes les parties concernées, en particulier celles qui ont participé aux entretiens individuels et aux travaux des ateliers.
- € Élaborer les stratégies de renforcement des rôles dévolus à l'Agence Nationale de la Promotion des Investissements (ANPI) et le Fonds de Développement Economique de Djibouti (FDED)

3.2 Pour le plan d'exécution de la stratégie

L'élaboration du plan d'exécution de la stratégie se déroulera en 5 phases résumées comme suit et détaillées dans les paragraphes suivants:

1^{ère} phase : Établir un Plan d'exécution pour l'ensemble des programmes et des projets/activités

Le consultant devra, une fois les programmes et projets/activités définis et validés :

- proposer un Plan général d'exécution, comprenant des plans d'actions des différents projets/activités ;
- appuyer le Ministère des Investissements dans la mise en œuvre de la planification de la stratégie.

Le Plan d'exécution indique les ressources budgétaires et humaines nécessaires et les implications institutionnelles et procédurales de l'exécution de la stratégie.

Les Plans d'actions présentent la hiérarchie des tâches des activités, identifient les responsables, fixent des délais réalistes et indiquent les besoins en moyens humains et financiers, les sources de financement, les résultats et effets attendus, les indicateurs d'exécution et le système de suivi évaluation proposé pour évaluer l'avancement de chaque projet.

2^{ème} phase : Élaborer les plans d'actions des principaux/activités

Le consultant devra, après sélection et priorisation des programmes et des projets/activités, détailler les actions à engager pour réaliser chaque projet.

Chaque Plan d'actions doit contenir de façon non exhaustive les informations suivantes :

- les objectifs du Projet/activité,
- les ressources nécessaires,
- le modèle de financement et de mobilisation des ressources
- la liste des actions,
- les résultats attendus à court, moyen et long terme,
- le dispositif de suivi-évaluation.

Enfin, le consultant devra proposer des partenariats possibles permettant la mise en œuvre des plans d'actions.

3^{ème} phase : Établir le cadre institutionnel pour l'exécution et le suivi

Le consultant s'attellera à proposer des mécanismes permettant d'établir et de maintenir les liens formels et informels avec toutes les parties prenantes impliquées dans l'exécution et le suivi de la stratégie.

4^{ème} phase : Vérifier la disponibilité des moyens nécessaires

Le consultant devra s'assurer, dans l'exécution de la stratégie, de la disponibilité et de la mise en place des moyens nécessaires à la réalisation des programmes et à l'atteinte des objectifs de l'agence.

5ème phase : Réaliser les tâches prévues dans les plans d'actions des projets.

4. Travail à faire

- élaborer une stratégie nationale de développement des investissements
- formuler un plan d'exécution comportant un budget et un chronogramme de réalisation d'activités ;
- proposer des études prioritaires complémentaires devant être menées par le ministère
- proposer des indicateurs mesurables pour le suivi de la stratégie nationale

5. Résultats attendus

Les consultants transmettront au Ministère auprès de la Présidence chargé des Investissements, sous les formes appropriées :

- un document de stratégie nationale
- un plan d'action quinquennal budgétisé
- un rapport contenant les études prioritaires complémentaires à mener

6. Profils des consultants

Les Consultants pour cette étude devront être réunis sous un Cabinet spécialisé qui a une expérience avérée. Le Cabinet devrait avoir :

- Une expérience confirmée en assistance aux Ministères ou agences en charge de la promotion des investissements et institutions de financement au cours des dix à quinze dernières années.
- Une expérience confirmée dans la conduite des processus de planification stratégique dans les domaines de la promotion de l'investissement et de l'entrepreneuriat au cours des 5 dernières années.
- Une expérience confirmée en analyse comparative et études sectorielles (benchmarking) dans le cadre de la promotion des investissements eau cours des 5 dernières années.
-
- Un personnel maîtrisant parfaitement le français et jouissant de grandes compétences en animation d'ateliers et en communication interpersonnelle.
- Des expériences de pays en développement, incluant les pays africains.

Le personnel clé de la firme de consultants assignée à cette mission devra être constituée d'au moins trois (3) experts dont un expert local justifiant de diplômes universitaires supérieurs, au moins BAC+5 dont :

- un économiste/expert en promotion des investissements, chef de mission;
- un spécialiste en développement du secteur privé;
- un spécialiste en étude sectoriel

Le Cabinet Conseil devra fournir pour chacun des personnels, un Curriculum Vitae devant rendre compte des capacités à fournir des services de même nature.

7. Livrables

A l'issue de la mission, le Cabinet devra fournir au projet les livrables suivants selon le chronogramme indicatif ci-dessous :

CALENDRIER	LIVRABLES
1 mois à compter de la signature du contrat	Présentation des états des lieux de l'existant et présentation d'une feuille de route
2 mois à compter de la signature du contrat	Remise et présentation du projet de Stratégie nationale de développement des investissements
1 mois à compter de la remise du projet de la Stratégie nationale	Organiser un atelier de validation du projet de Stratégie nationale et intégrer l'ensemble des recommandations émises par rapport au projet de Stratégie nationale
3 semaines à compter de la validation de la Stratégie nationale	Élaborer et présenter un plan d'action quinquennal budgétisé
6 semaines à compter de la validation de la Stratégie nationale	Élaborer et présenter un rapport contenant les études prioritaires complémentaires à mener
2 mois à compter de la validation de la Stratégie nationale	Organiser un atelier de validation du plan d'action quinquennal et des études prioritaires. Et intégrer les observations et recommandations du 2 ^e atelier.

Les consultants du Cabinet sélectionné travailleront en étroite collaboration avec le Ministère de l'Investissement et l'ANPI de Djibouti.

Le Ministère de l'Investissement assurera aux Consultants son entière collaboration et mettra tout en œuvre afin que celui-ci obtienne toute information et tout document nécessaire à l'accomplissement de sa mission.

Les consultants devront prévoir une présentation des rapports en versions provisoire au cours des ateliers. Le coût d'organisation des ateliers n'est pas à la charge du Consultant.

Les Consultants fourniront tous les documents en français, en exemplaires papiers et une copie électronique.

8. Durée de la mission :

La période prévue est de 6 mois.

Annexe 1 :

L'élaboration de la stratégie nationale de la promotion des investissements de la République de Djibouti se déroulera en plusieurs phases qui seront élaborées dans la proposition technique du consultant mais qui comprendront au minimum les phases ci-dessous:

1ère phase : Contribuer au développement de la vision et Déterminer les grandes actions prioritaires pour réaliser la vision et les objectifs

Il s'agira pour le consultant de proposer une description de la vision à court, moyen et long terme du Ministère tel que souhaité par les autorités.

Cette vision, qui donnera au Ministère une orientation claire de ses missions, devra être à la fois imaginative et réaliste et s'appuyer sur les grandes questions qui ressortent des problématiques essentielles de l'économie (investissements privés, exportations, climat des affaires, développement des PME) mais aussi des opportunités offertes par la dynamique régionale, les bases militaires, et la nouvelle initiative de la Chine, Belt and Road Initiative. Sur cette base, les objectifs, les programmes et les plans d'action des projets devront être conçus.

Le consultant devra proposer les actions prioritaires permettant d'atteindre les objectifs de du Ministère à court, moyen et long terme en termes de promotion des investissements. Il devra également préciser les résultats attendus du processus de planification

Le consultant devra proposer des normes de performance et des objectifs de développement avec un calendrier de réalisation et des indicateurs de performance. Les objectifs devront être plus précis, mesurables et assortis d'un échéancier.

2ème phase : Élaborer des programmes

Les consultants devront proposer les programmes qui constitueront l'ossature de la stratégie nationale de la promotion des investissements de la République de Djibouti. Le choix des programmes pourra dépendre des besoins et des ressources humaines et financières sachant

que le nombre de programmes devra être limité de façon raisonnable pour éviter de disperser les efforts. Les programmes doivent inclure l'élaborer les stratégies de renforcement des rôles de l'ANPI et du FDED.

3ème phase : Sélectionner les projets/activités nécessaires à la réalisation des différents programmes.

Les consultants devront identifier les projets ainsi que les activités nécessaires permettant d'atteindre les objectifs. Les projets devront être classés par priorité, chiffrés, assortis d'un échéancier et mesurables.

Dans chaque domaine, les consultants veilleront à ce que le choix des projets/activités retenus se fasse en fonction de critères clairs. Chaque projet/activité potentiel doit être évalué pour déterminer s'il satisfait aux objectifs et aux priorités du Ministère.

9 Méthode de sélection :

Le Cabinet de Consultant sera sélectionné selon la méthode de « Sélection fondée sur les Qualifications des Consultants » telle que décrite dans le Règlement de Passation des Marchés de Fournitures, Travaux, Services Autres que des Services de Consultants et Services de Consultants pour les Emprunteurs sollicitant le Financement de Projets d'Investissement (FPI), Sélection des Consultants Individuels., Edition Juillet 2016.