



Avec le soutien financier de la Commission européenne

Participation de la Société Civile à la Gouvernance et au Développement local à Djibouti

(CSO-LA/2021/415-864)

**DIAGNOSTIC ET PLAN DE DEVELOPPEMENT
INSTITUTIONNEL DE L'ASSOCIATION NATIONALE DES
COLLECTIVITES LOCALES DE DJIBOUTI (ANCLD)**

TERMES DE REFERENCE

Septembre 2022

TABLE DES MATIERES

1	PRESENTATION DE L'ASSOCIATION NATIONALE DES COLLECTIVITES LOCALES DE DJIBOUTI (ANCLD) ...	3
2	PRESENTATION DU PROJET PARTICIPATION DE LA SOCIETE CIVILE A LA GOUVERNANCE ET AU DEVELOPPEMENT LOCAL (COMPOSANTE 1).....	4
3.	OBJECTIFS	5
3.1-	OBJECTIF GÉNÉRAL.....	5
3.2-	OBJECTIFS SPÉCIFIQUES.....	6
4.	COMPOSITION DE L'EQUIPE DES EXPERTS	7
5.	METHODOLOGIE	7
6.	DUREE.....	7
7.	LIVRABLES.....	7
8.	PROCEDURE DE SELECTION DU CONSULTANT	8
8.1-	MODALITÉS	8
8.2-	PROFIL RECHERCHÉ.....	8
8.3-	DOSSIER DE CANDIDATURE.....	8
8.4-	CALENDRIER.....	9

1 PRESENTATION DE L'ASSOCIATION NATIONALE DES COLLECTIVITES LOCALES DE DJIBOUTI (ANCLD)

Six Collectivités Territoriales représentées par leurs Présidents et du Maire en exercice ont créé en 2016- l'ANCLD. Il s'agit des Régions d'Arta, d'Ali sabieh, de Dikhil, de Tadjourah, d'Obock et de la ville de Djibouti qui comprend les communes de Balbala, de Boulaos et de Ras Dika.

Aux termes de l'article 2 des statuts, l'ANCLD a pour objet :

- d'établir et de développer des liens de solidarité entre les collectivités territoriales de la République de Djibouti ;
- d'être un cadre de concertation et de dialogue permanent en vue d'harmoniser leurs actions, de contribuer à l'amélioration de l'Administration Locale et l'épanouissement harmonieux des collectivités territoriales ;
- de contribuer au renforcement des capacités des collectivités territoriales ;
- de représenter l'ensemble des collectivités territoriales auprès des pouvoirs publics et de tout tiers au double plan national et international ;
- de donner des avis sur la législation et la réglementation concernant les collectivités territoriales ;
- d'étudier et de proposer au Gouvernement les moyens à mettre en œuvre pour promouvoir le développement et le bon fonctionnement des collectivités territoriales ;
- de mener toutes activités pouvant contribuer à la réalisation des objectifs de l'Association.

Cadre de concertation et de portage du plaidoyer, Plateforme de solidarité, Plateforme de renforcement des capacités et d'appui conseil, l'ANCLD est apolitique et sans but lucratif.

Les ressources financières de l'ANCLD sont constituées de ressources propres issues des cotisations de ses membres.

L'Association a bénéficié d'un projet européen d'appui aux autorités locales de Djibouti pour la période du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2021. Le projet a permis d'une part, d'appuyer et d'opérationnaliser l'Association Nationale des Collectivités Locales de Djibouti, d'autre part de soutenir la ville de Djibouti dans son organisation, la structuration de son administration, la planification de son développement et l'aménagement urbain. Enfin les capacités des agents des collectivités territoriales et les élus locaux ont été renforcés par la diffusion de modules de formation et la mise à disposition de manuels.

En effet ce premier projet a permis :

- La mise en route et à l'opérationnalisation de l'ANCLD,
- L'équipement du siège de l'ANCLD.
- Le recrutement de personnel et la mise à disposition du secrétariat permanent.
- La formations et le renforcement de capacité de ce personnel.

Par ailleurs toutes les réunions statutaires de l'Association (réunions de Bureau et Assemblée Générale) ont été tenues. Une mission de partage d'expérience a été organisée avec l'Association Nationale des Communes du Bénin. A noter que ces premières actions ont dynamisé l'Association qui a mis en place le réseau des femmes élues locales de Djibouti, a engagé un dialogue constructif avec le Secrétariat à la décentralisation et a conclu un

protocole d'entente avec l'Assemblée Nationale et l'Université de Djibouti. La participation à des rencontres organisées par des associations internationales et le portage de plaidoyer s'inscrit aussi dans le cadre de ce dynamisme remarqué de l'ANCLD.

Un centre de ressources documentaires a été installé au sein de l'ANCLD. Le centre spécialisé en décentralisation et développement local contient 75 ouvrages sélectionnés en collaboration avec l'Université de Djibouti dans le cadre de l'accord de partenariat conclu entre l'Université et l'ANCLD.

Le répertoire des collectivités locales a été finalisé et édité. Un site web a été mis en ligne.

2 PRESENTATION DU PROJET PARTICIPATION DE LA SOCIETE CIVILE A LA GOUVERNANCE ET AU DEVELOPPEMENT LOCAL (Composante 1)

Le projet « Participation de la société civile à la gouvernance et au développement local à Djibouti » (CSO-LA/2020/415-864) prolonge le projet précédent d'appui aux autorités locales de Djibouti et vise d'une part, le renforcement des capacités des organisations de la société civile en vue de les préparer à participer significativement aux processus locaux de prise de décision et à valoriser leur rôle dans la vie locale à travers des appels à projets tout en renforçant leur lien avec les autorités locales. D'autre part à capitaliser les expériences acquises au sein des territoires au travers de l'ANCLD qui sera accompagner dans son rôle de portage de plaidoyer pour permettre la reproduction des bonnes pratiques et les meilleures conditions d'exercice du pouvoir local.

Les principales activités se déclinent en trois composantes que sont :

Composante 1 : Renforcement des capacités institutionnelles et de plaidoyer de l'ANCLD ;

Composante 2 : Renforcement des capacités des OSC ;

Composante 3 : Réalisations de projets concrets de développement local par les OSC djiboutiennes.

La réalisation d'un diagnostic et d'un plan de développement institutionnel de l'ANCLD s'inscrit dans le cadre de la composante dont les principales activités sont :

Activité 1.1 : Appui à l'ANCLD pour la réalisation d'un diagnostic institutionnel indépendant et la mise en œuvre d'une partie du plan de développement institutionnel qui en découle

Il s'agit d'une analyse de la situation structurelle et organisationnelle de l'ANCLD, pour comprendre ses forces, ses faiblesses, ses potentialités, et éventuellement les causes et conséquences de ses dysfonctionnements. Il s'agit d'aider à recueillir et documenter les informations liées à la situation administrative, financière, patrimoniale et celle des ressources humaines, d'examiner avec les organes de l'association toutes les dimensions pertinentes de son organisation pour se prononcer sur la capacité institutionnelle, d'identifier les points d'amélioration et proposer des solutions pratiques pour un fonctionnement efficient et optimal. Conduite de façon indépendante par un consultant/cabinet recruté à cet effet, cette activité permettra d'identifier les principaux axes de renforcement nécessaires à l'amélioration de l'efficacité et de la qualité des services de l'association. Ce diagnostic sera assorti d'un plan de développement institutionnel susceptible d'optimiser le fonctionnement de l'ANCLD et une meilleure exécution de ses missions. L'AIMF accompagnera la mise en œuvre du plan de développement institutionnel de

l'ANCLD en facilitant le partage d'expériences des pairs de son réseau de membres d'association nationale d'autorités locales et en les mobilisant en cas de besoin pour soutenir l'ANCLD. Aussi, l'AIMF collaborera à la préparation de la mise en œuvre des activités du plan de développement institutionnel de l'ANCLD.

Activité 1.2 : Elaboration, préparation et portage des argumentaires pour les sujets de plaidoyer ; Conception et exécution de campagnes médiatiques

L'ANCLD, la faitière des collectivités djiboutiennes, est désormais conçue comme partenaire des pouvoirs publics. Elle doit être prise en compte dans le processus de développement et doit participer et peser sur l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques locales. Pour ce faire il y a lieu de lui fournir, à travers des sessions de formation par les pairs sur le plaidoyer, quelques outils, techniques pratiques et des étapes à respecter pour l'action de plaidoyer et de suivi des politiques publiques locales. Il s'agira de la rendre capable de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies efficaces de plaidoyer et de suivi des politiques publiques avec le plus grand nombre de partenaires possibles. Corrélativement et en appui, l'ANCLD sera rendu capable de définir le but d'une campagne médiatique, les moyens à mettre en œuvre, les messages convaincants, la planification de la campagne médiatique et l'élaboration de la stratégie de communication subséquente. Après avoir acquis les outils et techniques de plaidoyer, un séminaire sera organisé pour élaborer un document de plaidoyer de l'ANCLD et l'affinement de sa stratégie de communication. Ce document reprendra les principaux sujets sur lesquels les élus souhaiteront obtenir des décisions ou des changements de la part de l'administration. Parallèlement aux actions de plaidoyers, des activités de visibilité telles que des journées portes ouvertes, des émissions télévisés, des reportages ou des conférences, etc. seront organisées pour accroître la notoriété de l'ANCLD.

Activité 1.3 : Soutien aux activités de partenariats avec les structures nationales

Description : Pour des raisons d'efficacité dans la conception et la mise en œuvre des politiques publiques de développement local, les structures nationales ont besoin d'un cadre de concertation avec les collectivités territoriales. L'activité voudrait répondre à ce besoin par l'instauration d'une rencontre annuelle entre ministères sectoriels et collectivités territoriales pour réfléchir sur des préoccupations de développement local voire national. Il s'agit de positionner l'ANCLD comme acteur et partenaire essentiel en matière de dialogue avec les structures nationales pour la recherche de solutions aux problèmes locaux de développement local. Trois rencontres annuelles seront organisées pendant la durée de l'action Aussi, faut-il rappeler que l'ANCLD est en partenariat avec l'Assemblée Nationale et avec l'Université de Djibouti. Le soutien à ces partenariats consistera à financer une partie des plans de travail et des actions de ce partenariat telles que les études. D'autres partenariats seront envisagés pour soutenir les actions de plaidoyer.

3. OBJECTIFS

3.1- Objectif général

L'étude a pour objectif la réalisation d'un diagnostic institutionnel de l'ANCLD assorti d'un plan de développement institutionnel qui en découle couvrant une période de cinq ans.

3.2- Objectifs spécifiques

L'étude portera sur les trois points majeurs suivants :

- **Le diagnostic institutionnel de l'ANCLD**

Le diagnostic institutionnel devra prendre en compte trois volets : **l'analyse de l'environnement national en termes d'opportunités à saisir, de menaces ou risques à surmonter, de forces et faiblesses et le diagnostic organisationnel interne de l'Association.** Il devra également prendre en compte **l'analyse de l'environnement local dans lequel les collectivités évoluent.**

Quant au second niveau, le diagnostic organisationnel interne de l'Association, il devra permettre de répondre à la question fondamentale suivante : **quels moyens humains et organisationnels adéquats mettre en place pour mettre en œuvre de manière efficace les stratégies élaborées ?**

- **La formulation du plan de développement institutionnel**

Les experts devront accompagner l'ANCLD dans l'élaboration du plan de développement institutionnel. Cet accompagnement doit prendre en compte les besoins de chaque collectivité locale membre (5 régions). Il doit permettre de dégager des grands axes partagés pour une stratégie de développement à conduire au niveau national. Mais également des axes de développement visant à renforcer et développer les actions des collectivités locales membres de l'ANCLD. En effet, le plan stratégique doit permettre de mener des actions pour développer et promouvoir les politiques de décentralisation, tout en agissant pour le renforcement des capacités des collectivités locales membres de l'ANCLD. La prise en compte de ses deux aspects à part égal est déterminant pour le développement institutionnel de l'association.

Le plan de développement institutionnel fixe le cap à suivre et à tenir pour l'Association pour les 5 ans à venir compte tenu des données de l'environnement et du diagnostic organisationnel interne.

Les éléments clés à prendre en considération sont :

- La vision et la mission que se donne l'Association à moyen terme ;
- Les enjeux et axes stratégiques à 5 ans de l'Association ;
- La déclinaison des axes stratégiques en objectifs opérationnels et l'élaboration d'un cadre logique de référence et de pilotage des actions menées ;
- L'identification, l'évaluation et la planification des besoins en moyens humains (compétences et formations) et organisationnels nécessaires à la mise en œuvre efficace et efficiente du Plan de développement institutionnel.
- **Définition des actions concrètes du plan de développement institutionnel**

Le plan de développement institutionnel devra se conclure par l'identification d'actions concrètes par territoire, qui répondent à des objectifs et des résultats clairement identifiés, en cohérence avec le diagnostic et les axes du plan stratégique. Ces actions doivent pouvoir être exécutées par l'ANCLD et/ou les collectivités à la suite de l'étude.

Il est attendu que les experts accompagnent la définition de ces actions afin de garder la cohérence avec les résultats du diagnostic et du plan stratégique. L'implication de l'ANCLD dans le processus de définition est indispensable et permettra de garantir la pertinence des actions par rapport aux besoins et priorités de l'association sur le plan national et local.

4. COMPOSITION DE L'EQUIPE DES EXPERTS

Une équipe composée d'un expert international et d'un expert national sera mobilisée pour la mission.

L'expert international sera le chef d'équipe et responsable du bon déroulement et de la bonne qualité des résultats de la mission. Il travaillera en étroite collaboration avec l'expert national à qui il pourra déléguer des tâches ou responsabilités.

La méthodologie et la répartition des tâches seront définies dans le détail par l'équipe des experts dans la note préliminaire. Néanmoins il convient de préciser que l'équipe d'experts devrait plutôt s'inscrire dans **une démarche de facilitation en apportant un appui méthodologique à l'Association afin qu'elle se dote d'outils lui permettant d'accomplir à bon escient sa mission. La finalité étant une bonne implication des membres de l'Association en vue d'une bonne appropriation des résultats et produits de la mission.**

5. METHODOLOGIE

Pour chacun des 3 points à étudier, l'équipe des experts proposera l'approche, la démarche et les outils qu'il entendra mettre en œuvre. Le diagnostic, le plan de développement institutionnel et la définition des actions concrètes devront être réalisés en total synergie avec l'ANCLD. La méthodologie proposée devra intégrer l'ANCLD comme partie prenante à la réalisation de la commande et non pas simplement comme client bénéficiaire. L'enjeu ici est de permettre à l'ANCLD de pouvoir dans le futur être en capacité de mettre en œuvre ses diagnostics et d'élaborer en autonomie ses plans de développement stratégique. Les éléments clés de l'élaboration du diagnostic, du plan de développement et de la définition des actions prioritaires seront transmis à l'ANCLD.

6. DUREE

La durée prévisionnelle est de trente (30) jours calendaires dont vingt (20) pour l'expert national et dix (10) pour l'expert international.

7. LIVRABLES

L'équipe d'experts produira les livrables suivant :

- Une note méthodologique ;
- Les compte-rendu et mémos des réunions préparatoires, des séances de consultation et de présentation de chaque étape de la mission.
- Un document portant sur le diagnostic institutionnel de l'ANCLD ;
- Le plan de développement institutionnel de l'ANCLD.
- Un guide pratique permettant la mise en œuvre et le suivi du plan de développement institutionnel
- Une restitution lors de l'AG annuelle de l'ANCLD en décembre 2022

8. PROCEDURE DE SELECTION DU CONSULTANT

8.1- Modalités

Sont admis à soumissionner, expert individuel, qui possède les garanties requises pour assurer dans de bonnes conditions l'exécution de la demande. La sélection est effectuée par l'AIMF et l'ANCLD.

Les candidats disposent de 30 jours pour communiquer leur dossier.

Le dossier est évalué selon les critères du profil et de l'expérience recherchés.

Le contrat sera attribué à l'offre la plus avantageuse techniquement.

8.2- Profil recherché

- Qualifications et compétences
 - Diplôme supérieure de management des organisations ;
 - Parfaite maîtrise du français écrit et oral ;
 - Excellente maîtrise des outils informatiques (Word, Excel, PowerPoint) et de messagerie
 - Très bonnes capacités de rédaction et de synthèse
- Expérience professionnelle Générale
 - Justifier d'un minimum de **10 ans** de connaissance/expertise de planification, de management des organisations notamment des Associations, organisations non gouvernementales et assimilées pour l'expert international et de **05 ans** pour l'expert national.
 - La connaissance de l'administration publique, de la décentralisation, de la déconcentration, et du rôle des acteurs à Djibouti serait un atout.
- Expérience professionnelle spécifique
 - Avoir une expérience en planification stratégique et opérationnelle ;
 - Au moins 5 ans d'expérience dans l'élaboration de plan de développement institutionnel d'Association et/ou d'organisation non gouvernementales ou structures assimilées ;
 - Une expérience dans des projets financés par l'Union Européenne est un atout

8.3- Dossier de candidature

Le dossier de candidature devra comporter :

Pour l'expert international :

- Une offre technique composée de :
 - Une compréhension générale de la demande ;
 - Une proposition de méthodologie proposant de façon les points d'analyse l'approche, la démarche, et les outils qu'il mettra en œuvre ; comment entend-il coordonner la mise en œuvre avec le consultant national ?

Une proposition de planning ;
CV détaillé du/de la candidat(e)
Une copie du passeport en cours de validité (pour candidat individuel)
Références de précédents projets conduits ;
Justificatifs de diplômes ;
Une attestation de non exclusion à la participation aux marchés de l'Union européenne.
Une attestation de vaccination complète au Covid 19.

- Une offre financière comportant de façon précise la rémunération du/de la candidat(e), ainsi que tous les autres coûts directs et indirects supportés par le candidat.

Le coût de la rémunération du/de la candidat(e) sera arrêté dans le contrat de service.

Pour l'expert national :

- Une offre technique composée de :
- Une compréhension générale de la demande ;
- Une proposition de méthodologie : pour chacun des points à étudier, le consultant proposera l'approche, la démarche, et les outils qu'il mettra en œuvre ; comment entend-il sa collaboration avec le consultant international ?
- CV détaillé du/de la candidat(e)
- Une copie du passeport ou de la carte nationale d'identité en cours de validité (pour candidat individuel)
- Justificatifs de diplômes ;
- Une attestation de non exclusion à la participation aux marchés de l'Union européenne.
- Une offre financière comportant de façon précise la rémunération du/de la candidat(e), ainsi que tous les autres coûts directs et indirects supportés par le candidat.

Le coût de la rémunération du/de la candidat(e) sera arrêté dans le contrat de service.

Les dossiers, rédigés en français, doivent être envoyés par courrier électronique exclusivement et en même temps aux adresses suivantes : sp@aimf.asso.fr; flavsass@yahoo.fr; adenrouffaali@yahoo.com; c.alfred@aimf.asso.fr; a.ardesi@aimf.asso.fr; f.kacoubi@aimf.asso.fr, h.hassani@aimf.asso.fr

8.4- Calendrier

Août 2022 : TDR et Publication de l'appel à concurrence ;

Fin de la publication 29 septembre 2022 à minuit

Septembre 2022 : Identification de l'équipe d'experts, négociation et signature du contrat

Octobre 2022 : Déroulement de la mission

Djibouti, le 1^{er} septembre 2022