Cahier des charges

Mission d'appui à la priorisation des besoins en compétences numériques et au développement de l'offre de formation continue de la Chambre de Commerce de Djibouti

Projet E-Skills

1. Contexte

1.1 Contexte général

Dans le cadre de sa Vision 2035 et du Plan national de développement ADEEG 2025-2030, Djibouti ambitionne de devenir un hub numérique régional en s'appuyant sur le développement de ses infrastructures numériques, la modernisation de son administration et le renforcement de la compétitivité de son économie.

Cette dynamique est portée par plusieurs réformes structurantes, notamment le programme Djibouti Smart Nation, la création du Ministère délégué chargé de l'Économie numérique et de l'Innovation (MDENI) ainsi que l'adoption du Code du numérique. Ces initiatives s'accompagnent d'investissements importants dans les infrastructures de connectivité et les centres de données, créant un environnement favorable au développement des usages numériques.

Si ces évolutions ouvrent de nouvelles perspectives économiques, elles font également apparaître des besoins croissants en compétences numériques afin d'accompagner la transformation des entreprises, de renforcer leur compétitivité et de favoriser l'insertion professionnelle, en particulier des jeunes et des femmes. Elles soulignent également la **nécessité de structurer un écosystème capable d'accompagner durablement cette transformation, en renforçant les capacités des acteurs publics et privés contribuant au développement des compétences numériques et à la compétitivité des entreprises.**

1.2 Le Projet E–SKILLS

Financé par l'Union européenne à hauteur de 7 millions d'euros pour une durée de quatre ans, le projet E-Skills vise à contribuer à l'inclusion numérique et au développement économique durable de Djibouti en renforçant les compétences numériques des jeunes, des femmes et des professionnels, tout en soutenant un écosystème numérique et entrepreneurial dynamique, inclusif et résilient.

Le projet poursuit deux objectifs spécifiques :

1. Favoriser l'insertion professionnelle par l'emploi ou l'auto-emploi en améliorant l'accès à la formation et le développement des compétences numériques et entrepreneuriales du public cible, en particulier des femmes et des publics vulnérables.
2. Accroître la compétitivité du secteur privé et de l'écosystème numérique djiboutiens en renforçant l'adéquation entre les compétences numériques développées et les besoins des entreprises.

Dans le cadre de son deuxième objectif spécifique, le projet intervient à travers trois résultats complémentaires :

- Résultat 2.1 : Renforcement du dialogue et des collaborations entre les acteurs publics et privés pour favoriser le développement des compétences numériques, l'employabilité et l'insertion professionnelle des jeunes ;
- Résultat 2.2 : Renforcement de l'offre de formations numériques de la Chambre de Commerce de Djibouti (CCD), notamment à travers le développement de modules adaptés aux besoins des entreprises, l'appui à une plateforme e-learning, le déploiement de formations présentielles et hybrides et le renforcement des capacités internes de la CCD ;
- Résultat 2.3 : Renforcement de l'offre de formations numériques du Centre de Ressources et de Compétences (CRC) dans le secteur du transport et de la logistique, notamment à travers le développement de formations et de contenus numériques spécialisés, la mise à niveau des équipements de formation et le renforcement des compétences des formateurs.

C'est dans le cadre de ce deuxième objectif spécifique que s'inscrit la présente mission.

1.3 Orientations stratégiques de la Chambre de Commerce de Djibouti

La Chambre de Commerce de Djibouti (CCD) a engagé une réflexion structurée sur la modernisation de ses services aux entreprises et le renforcement de son rôle dans l'accompagnement du développement économique national. Son *Plan stratégique 2025-2029* fixe notamment comme priorités la modernisation des services aux entreprises, le renforcement de leur compétitivité, le développement du dialogue public-privé et l'élargissement de la capacité d'action de la Chambre. La digitalisation des formations figure explicitement parmi les actions prévues au titre de la modernisation des services aux entreprises.

Ces orientations sont approfondies dans la *Note stratégique – Programme CCD de transformation digitale des services aux entreprises et de développement de la filière numérique – Mandature 2024-2029*. Celle-ci prévoit notamment l'accompagnement des entreprises dans leur transformation numérique et la structuration d'une offre de formation numérique certifiante et professionnalisante. Plusieurs orientations sont d'ores et déjà identifiées : développement de formations courtes et certifiantes répondant aux besoins des entreprises, mise en place de partenariats pour des formations diplômantes et des certifications professionnelles, renforcement des capacités des formateurs, ainsi que développement de modalités de formation hybrides et à distance et d'outils numériques dédiés, notamment à travers une plateforme LMS.

1.4 Justification de la mission

La présente mission s'inscrit dans la continuité des orientations définies par la CCD et des travaux déjà conduits dans le cadre du projet E-Skills. Elle n'a pas vocation à redéfinir la stratégie ou le positionnement de la CCD, ni à conduire une nouvelle étude approfondie des besoins, mais à capitaliser sur les acquis existants, à consolider les besoins prioritaires du secteur privé et à les mettre en regard de l'offre et des capacités de formation de la CCD.

Il s'agira notamment de consolider et, lorsque nécessaire, d'actualiser les connaissances disponibles sur les besoins actuels et émergents des entreprises en matière de compétences numériques ; d'identifier les besoins auxquels l'offre de formation continue de la CCD pourrait prioritairement répondre, notamment au regard des secteurs économiques concernés ; et d'analyser les capacités, ressources et prérequis nécessaires au développement, à la modernisation et à la digitalisation de cette offre.

Une attention particulière sera portée aux conditions permettant à la CCD de développer progressivement une offre de formation continue plus accessible, flexible et adaptée aux besoins des entreprises, en mobilisant notamment les possibilités offertes par les modalités hybrides et à distance et les ressources pédagogiques numériques.

La mission devra ainsi fournir à la CCD et à Expertise France des éléments d'analyse objectivés et des recommandations opérationnelles leur permettant d'apprécier les besoins de renforcement de l'activité de formation de la CCD et les réponses envisageables, sans préjuger des solutions pédagogiques ou techniques qui pourront être définies dans les phases ultérieures.

1.5 Documents et travaux de référence

La mission s'appuiera en priorité sur les orientations, études, diagnostics et travaux existants. À ce titre, le prestataire prendra notamment en compte :

- Le Plan stratégique 2025-2029 de la Chambre de Commerce de Djibouti ;
- La Note stratégique – Programme CCD de transformation digitale des services aux entreprises et de développement de la filière numérique – Mandature 2024-2029 ;
- Les documents de référence du projet E-Skills, notamment son cadre logique et les documents de programmation relatifs à la composante 2 ;
- Les études et travaux disponibles relatifs aux besoins en compétences et à l'emploi à Djibouti, notamment les travaux de l'Observatoire National de l'Emploi et des Qualifications (ONEQ) ;
- Le Référentiel national des compétences numériques, élaboré sous l'égide du MDENI ;
- Les travaux et documents existants relatifs au Centre de Ressources et de Compétences (CRC), notamment ceux portant sur l'identification des besoins en compétences et le développement de son offre de formation dans les secteurs portuaire, du transport et de la logistique, y compris sur le volet numérique ;
- Le cas échéant, toute autre étude, diagnostic, référentiel ou document sectoriel pertinent mis à disposition par la CCD, Expertise France ou les autres partenaires de la mission ;
- L'analyse sexospécifique et le Plan d'action Genre & Inclusion du projet E-Skills.

Ce corpus constituera le point de départ de la mission. Le prestataire ne sera pas attendu sur la réalisation d'une nouvelle étude exhaustive des besoins, mais sur l'exploitation, la mise en perspective et, lorsque nécessaire, l'actualisation des connaissances disponibles. Des investigations complémentaires pourront être conduites de manière ciblée lorsqu'elles apparaissent nécessaires pour compléter ou valider certains constats.

2. Objectifs de la mission

La mission devra permettre de consolider et prioriser les besoins du secteur privé en compétences numériques et de les mettre en regard de l'offre et des capacités actuelles de la CCD. Elle devra ainsi fournir des éléments objectivés permettant d'identifier les principaux besoins de renforcement de la CCD et d'éclairer les décisions de la CCD et d'Expertise France concernant les appuis techniques et pédagogiques susceptibles d'être mobilisés dans le cadre d'E-Skills.

En capitalisant sur les études et travaux existants, elle devra permettre d'identifier les secteurs, publics, compétences et thématiques à prioriser au regard des besoins des entreprises et du marché du travail. Concernant la CCD, elle permettra de mettre ces priorités en regard de son offre et de ses capacités et d'identifier les moyens et prérequis nécessaires au développement et à la digitalisation de son activité de formation, notamment à travers des modalités hybrides et à distance et le développement progressif de ressources pédagogiques numériques.

À cette fin, la mission poursuivra les objectifs spécifiques suivants.

Objectif spécifique 1 : Consolider et opérationnaliser la connaissance des besoins du marché en compétences numériques

Activités attendues

- Analyser et mettre en perspective les études, diagnostics, référentiels et travaux existants relatifs aux besoins actuels et émergents des entreprises et du marché du travail en matière de compétences numériques, en capitalisant notamment sur les travaux déjà conduits par la CCD, Expertise France et les autres acteurs concernés ;
- Identifier et sélectionner, en concertation avec la CCD et sur la base des connaissances disponibles, un nombre limité de secteurs économiques prioritaires dans lesquels la transformation numérique est déjà engagée ou présente une dynamique significative, afin de cibler l'analyse des besoins sectoriels en compétences numériques, tout en maintenant une analyse des besoins en compétences numériques transversales, communs aux entreprises de différents secteurs. Cette sélection tiendra compte notamment des orientations stratégiques de

la CCD, du potentiel de développement des secteurs concernés et des perspectives de renforcement des compétences des entreprises.
- Consolider et structurer les principaux besoins en compétences numériques identifiés dans les études et travaux existants, en distinguant les compétences transversales et les besoins spécifiques aux secteurs et métiers prioritaires retenus. Cette analyse devra permettre de dégager des priorités opérationnelles, en tenant compte du niveau de connaissance déjà disponible selon les secteurs, sans rechercher une cartographie exhaustive ou détaillée de l'ensemble des besoins du marché ;
- Identifier, à partir des données disponibles, les principales différenciations de besoins susceptibles d'avoir une incidence sur l'offre de formation à développer, notamment selon les secteurs ou métiers, les catégories d'entreprises, leur niveau de maturité numérique ou les publics concernés, en portant une attention particulière aux éventuelles différences de besoins, contraintes et conditions d'accès rencontrées par les femmes et les publics vulnérables, sans rechercher une segmentation exhaustive du tissu économique ;
- Identifier et hiérarchiser les compétences, thématiques et publics prioritaires, tant pour les besoins transversaux que pour les secteurs retenus, au regard des besoins du marché et des orientations stratégiques de la CCD ;
- Mettre en regard les besoins prioritaires identifiés avec l'offre de formation existante ou accessible, afin de faire ressortir les principaux besoins insuffisamment couverts et d'éviter la duplication d'offres déjà disponibles ;
- Conduire, lorsque nécessaire, des consultations ciblées auprès des entreprises, organisations professionnelles et autres acteurs pertinents afin d'actualiser, compléter ou valider les constats issus des travaux existants, notamment pour les secteurs prioritaires retenus, sans engager une nouvelle enquête exhaustive des besoins.

Résultats attendus

- Les principaux besoins actuels et émergents du secteur privé en compétences numériques sont consolidés à partir des connaissances disponibles ; un nombre limité de secteurs économiques prioritaires est sélectionné en concertation avec la CCD, et les compétences, thématiques et publics prioritaires sont identifiés et hiérarchisés afin d'orienter le développement d'une offre de formation continue adaptée aux besoins du marché ;
- Les principaux besoins insuffisamment couverts par l'offre de formation existante ou accessible sont mis en évidence.

Les travaux conduits dans le cadre de cet objectif devront permettre de disposer d'une connaissance suffisamment consolidée et priorisée des besoins du marché, centrée sur un nombre limité de secteurs économiques et sur les compétences numériques transversales, pour alimenter les expertises techniques et pédagogiques mobilisées ultérieurement, sans préjuger des solutions à développer.

Objectif spécifique 2 : Consolider l'analyse de l'offre et des capacités de formation de la CCD et identifier ses besoins prioritaires de renforcement et de digitalisation

Activités attendues

- Capitaliser sur les analyses et informations existantes relatives à l'offre de formation de la CCD, à ses modalités de mise en œuvre et aux ressources mobilisées, et les compléter de manière ciblée lorsque nécessaire ;
- Analyser les capacités actuellement mobilisées pour l'activité de formation de la CCD, notamment en matière de ressources humaines et de compétences, de ressources pédagogiques, d'organisation de la formation et de partenariats. Sur la base de cette analyse, proposer un nombre limité de critères d'appréciation simples et mesurables, permettant de documenter une situation de référence et de suivre l'évolution des capacités de formation de la CCD dans le cadre du dispositif de suivi-évaluation d'E-Skills ;
- Examiner les modalités actuelles d'organisation, de gestion et de diffusion des formations de la CCD et identifier les principaux besoins et prérequis liés à leur digitalisation, notamment dans la perspective du développement de formations hybrides et à distance et de la mise en place de la plateforme e-learning prévue dans le cadre d'E-Skills, sans entrer dans la définition des fonctionnalités ou des spécifications techniques de cette dernière ;

- Identifier les besoins prioritaires de renforcement des capacités de formation de la CCD, notamment en matière de compétences des équipes et des formateurs, ainsi que de développement ou d'adaptation de contenus et ressources pédagogiques numériques, sans entrer dans leur conception détaillée ;
- Identifier les principaux prérequis et contraintes internes à prendre en compte dans la mise en œuvre des appuis ultérieurs.

Résultats attendus

- L'offre et les capacités actuellement mobilisées par la CCD pour son activité de formation continue sont analysées et mises en regard des besoins prioritaires du marché, permettant d'identifier les principaux écarts et besoins de renforcement ;
- Une situation de référence des capacités mobilisées par la CCD pour son activité de formation continue est documentée, sur la base d'un nombre limité de critères d'appréciation proposés par le prestataire ;
- Les principaux besoins de renforcement de l'activité de formation de la CCD sont identifiés, notamment en matière de capacités humaines et pédagogiques, de contenus et de ressources pédagogiques numériques ;
- Les principaux besoins et prérequis liés à la digitalisation de l'activité de formation de la CCD sont identifiés, afin d'éclairer la préparation des interventions ultérieures prévues dans le cadre d'E-Skills.

Les travaux conduits dans le cadre de cet objectif devront s'appuyer en priorité sur les analyses et informations déjà disponibles. Les investigations complémentaires seront ciblées sur les éléments nécessaires à l'identification et à la qualification des besoins de renforcement et de digitalisation de l'activité de formation de la CCD.

Objectif spécifique 3 : Formuler des recommandations opérationnelles pour le développement et la modernisation de l'offre de formation continue de la CCD

Activités attendues

- Mettre en cohérence les besoins prioritaires du marché identifiés dans le cadre de l'objectif spécifique 1 avec les besoins de renforcement et de digitalisation de l'activité de formation de la CCD identifiés dans le cadre de l'objectif spécifique 2 ;
- Identifier, sur la base de cette analyse, les principaux domaines de renforcement à considérer pour le développement et la modernisation de l'offre de formation continue de la CCD, notamment en matière de capacités humaines et pédagogiques, d'ingénierie pédagogique, d'évaluation et de certification, de digitalisation des services de formation, de contenus et ressources pédagogiques numériques et de formation des formateurs, ainsi que les opportunités de partenariats avec des organismes de formation et de certification externes ;
- Pour les principaux domaines identifiés, préciser les besoins auxquels il conviendrait de répondre ainsi que les prérequis, contraintes et interdépendances à prendre en compte, sans définir ni prescrire les solutions pédagogiques ou techniques à mettre en œuvre ;
- Formuler des recommandations sur les priorités et le séquencement des appuis envisageables, en distinguant notamment les interventions pouvant s'appuyer sur les ressources et capacités existantes de celles nécessitant des préparations, des renforcements ou des investissements complémentaires.

Résultats attendus

- Les principaux domaines de renforcement de l'offre et des capacités de formation de la CCD sont identifiés et mis en perspective avec les besoins prioritaires du secteur privé ;
- Les principaux besoins, prérequis, contraintes et interdépendances à prendre en compte dans la définition des réponses sont précisés ;
- Des recommandations opérationnelles permettent à la CCD et à Expertise France d'apprécier les priorités et le phasage des appuis envisageables, en tenant compte des capacités existantes, des prérequis et des conditions nécessaires à leur mise en œuvre.

3. Méthodologie et coordination

3.1 Dispositif de coordination

La mission sera réalisée au bénéfice de la Chambre de Commerce de Djibouti (CCD), sous le pilotage d'Expertise France et en étroite concertation avec la CCD.

Le prestataire travaillera en étroite collaboration avec l'équipe projet d'Expertise France basée à Djibouti ainsi qu'avec les représentants de la CCD. Le chef de projet adjoint d'Expertise France et un point focal désigné par la CCD assureront conjointement le suivi technique de la mission, faciliteront l'accès aux informations et la mobilisation des parties prenantes, et veilleront à son articulation avec les autres activités du projet E-Skills. Des réunions de suivi associant Expertise France, la CCD et le prestataire seront organisées aux principales étapes de la mission afin de partager les analyses, discuter des recommandations et examiner les livrables.

Les livrables feront l'objet d'un examen technique concerté entre Expertise France et la CCD. Expertise France assurera la consolidation et la transmission des observations au prestataire dans un délai de dix (10) jours ouvrés à compter de leur réception.

Les premières analyses et pistes d'intervention pourront être partagées au cours de la mission afin de faciliter l'anticipation et la préparation des activités du projet E-Skills.

3.2 Modalités d'intervention

La mission est prévue pour se dérouler, à titre indicatif, sur une période de trois à quatre mois à compter de sa notification.

Le volume total d'expertise attendu est estimé, à titre indicatif, **entre 50 et 60 jours/homme**, pouvant être répartis entre plusieurs experts aux compétences complémentaires.

La mission combinera des travaux à distance et au moins une mission sur place à Djibouti, afin de permettre les échanges avec la CCD, les consultations ciblées auprès des parties prenantes et l'analyse des capacités de formation existantes. Le prestataire pourra proposer des déplacements complémentaires, en fonction de la méthodologie retenue.

Le prestataire précisera dans son offre technique la méthodologie, le volume d'expertise, la composition éventuelle de l'équipe, ainsi que les modalités d'organisation et de mobilisation des experts, y compris les déplacements envisagés, pour atteindre les objectifs et résultats attendus de la mission.

3.3 Principes méthodologiques

La mission reposera sur les principes suivants :

- **Capitalisation sur l'existant et périmètre ciblé :** la mission s'appuiera prioritairement sur les orientations stratégiques de la CCD, les travaux et actions déjà engagés ou envisagés dans le cadre d'E-Skills, ainsi que sur les études, diagnostics, référentiels et analyses disponibles. Elle visera à consolider, mettre en perspective et, lorsque nécessaire, actualiser les connaissances existantes, sans reprendre les analyses déjà suffisamment documentées. Les investigations complémentaires seront ciblées sur les éléments directement nécessaires à l'identification et à la priorisation des besoins de renforcement et des appuis envisageables dans le cadre d'E-Skills. La mission ne visera ni une cartographie exhaustive des besoins du marché, ni un diagnostic institutionnel de la CCD, ni la conception détaillée des dispositifs de formation ou des solutions techniques à mettre en œuvre.
- **Adéquation aux besoins du marché et aux orientations de la CCD :** les analyses devront permettre de prioriser les besoins en compétences numériques au regard des besoins actuels et émergents des entreprises et du marché du travail, ainsi que des secteurs et priorités identifiés par la CCD.

- **Concertation et appropriation :** la mission sera conduite en étroite concertation avec la CCD, qui sera associée aux principales étapes d'analyse et à la discussion des priorités et recommandations. Les autres parties prenantes seront consultées de manière ciblée lorsque leur contribution sera nécessaire à la consolidation des constats.
- **Opérationnalité, priorisation et soutenabilité** : les recommandations devront être réalistes, hiérarchisées et directement exploitables par la CCD et Expertise France, en tenant compte des capacités de la CCD, des ressources susceptibles d'être mobilisées et des conditions nécessaires à l'appropriation et à la pérennisation des appuis.
- **Aide à la décision** : la mission devra fournir à la CCD et à Expertise France des éléments d'analyse et des recommandations permettant d'apprécier les réponses envisageables et leurs conditions de mise en œuvre, sans concevoir, sélectionner ni prescrire les solutions pédagogiques ou techniques à mettre en œuvre.
- **Prise en compte du genre et de l'inclusion** : les analyses et recommandations devront intégrer de manière transversale les enjeux de genre et d'inclusion, en s'appuyant notamment sur l'analyse sexospécifique et le Plan d'action Genre & Inclusion du projet E-Skills. Une attention particulière sera portée, lorsque pertinent, aux différences de besoins, contraintes et conditions d'accès à la formation selon les publics, ainsi qu'aux conditions permettant de développer une offre de formation accessible et inclusive.

4. Phasage indicatif de la mission

La mission pourra être organisée selon les quatre phases indicatives suivantes. Le prestataire précisera dans son offre la méthodologie proposée et pourra ajuster ce phasage, sous réserve de couvrir l'ensemble des objectifs et résultats attendus et de prévoir au moins une mission sur place à Djibouti.

- **Phase 1 – Cadrage et revue documentaire**

Cette phase permettra de préciser le cadre d'intervention, de prendre connaissance et d'analyser les orientations, études, diagnostics et travaux existants pertinents, de définir en concertation avec la CCD les critères de sélection et les secteurs économiques prioritaires à approfondir, et de finaliser la méthodologie de la mission.

- **Phase 2 – Collecte et consultations**

Cette phase sera consacrée aux investigations et consultations complémentaires nécessaires auprès de la CCD, des entreprises et des autres parties prenantes pertinentes, en complément des informations déjà disponibles.

Elle comprendra obligatoirement au moins **une mission sur place à Djibouti**, afin de conduire les entretiens et consultations ciblés, ainsi que d'apprécier directement les capacités et ressources mobilisées par la CCD pour son activité de formation continue.

Les travaux de terrain pourront être complétés, selon les besoins, par des analyses documentaires et des échanges à distance.

- **Phase 3 – Analyse et production des livrables**

Cette phase permettra d'analyser et de mettre en perspective l'ensemble des informations recueillies, d'identifier les principaux besoins de renforcement et de formuler des recommandations opérationnelles sur les réponses envisageables, leurs priorités et leurs conditions de mise en œuvre.

- **Phase 4 – Restitution, validation et finalisation**

Les résultats et recommandations seront présentés et discutés avec Expertise France et la CCD et, lorsque pertinent, avec les autres parties prenantes concernées. Les observations recueillies seront examinées et, lorsque pertinent, intégrées aux livrables finaux.

5. Parties prenantes

En complément de la revue des travaux existants et lorsque nécessaire pour compléter ou valider certains constats, des consultations ciblées pourront être conduites auprès des parties prenantes pertinentes. Elles pourront notamment associer :

- La Chambre de Commerce de Djibouti (CCD), ses instances dirigeantes et les équipes concernées ;
- Le MDENI et les autres administrations et établissements publics concernés ;
- Les acteurs de la formation professionnelle, de l'enseignement supérieur, de l'emploi et du développement des compétences, notamment le CRC, l'ANEFIP, l'ONEQ et les établissements de formation concernés ;
- Les entreprises, organisations professionnelles et fédérations représentatives, notamment dans les secteurs considérés comme prioritaires par la CCD ;
- Les acteurs de l'écosystème numérique et de l'accompagnement des entreprises ;
- Les partenaires techniques et financiers intervenant dans les domaines concernés par la mission ;
- Toute autre structure dont la consultation apparaîtrait pertinente au cours de la mission.

Cette liste est indicative et sera précisée au démarrage de la mission en concertation avec Expertise France et la CCD. **Les consultations devront s'appuyer autant que possible sur les travaux et échanges déjà conduits et éviter de solliciter à nouveau les parties prenantes sur des éléments suffisamment documentés.**

6. Livrables attendus

Les livrables devront être synthétiques, opérationnels et directement exploitables par la CCD et Expertise France. Ils devront capitaliser sur les travaux existants et faire clairement apparaître les constats, priorités et éventuels besoins d'approfondissement. La présentation des résultats privilégiera des formats synthétiques et directement exploitables (tableaux, matrices, cartographies ou autres formats adaptés).

Les livrables seront produits en français et transmis en version électronique modifiable.

Livrable 1 – Note de cadrage synthétique

Une note succincte présentant :

- La compréhension des objectifs et du périmètre de la mission ;
- La méthodologie proposée et le calendrier d'intervention ;
- Les principaux documents et travaux existants à mobiliser ;
- Les éventuelles investigations et consultations complémentaires envisagées, ainsi que leur justification.

Cette note servira de base à un échange de cadrage avec Expertise France et la CCD afin de confirmer les modalités de conduite de la mission, notamment les critères de sélection et les secteurs économiques prioritaires à retenir pour l'analyse des besoins.

Livrable 2 – Analyse consolidée des besoins du marché et des besoins de renforcement de l'activité de formation de la CCD

Ce livrable constituera le principal support analytique de la mission. En capitalisant prioritairement sur les travaux et informations existants, il présentera notamment :

- Une synthèse structurée et priorisée des principaux besoins en compétences numériques du secteur privé, faisant ressortir les compétences, thématiques et publics prioritaires, ainsi que les besoins spécifiques aux secteurs économiques prioritaires sélectionnés en concertation avec la CCD, sur la base des connaissances et travaux existants ;
- Une mise en regard des besoins prioritaires identifiés avec l'offre de formation existante ou accessible, afin de faire ressortir les principaux besoins insuffisamment couverts ;
- Une analyse de l'offre et des capacités actuellement mobilisées par la CCD pour développer, organiser et déployer son activité de formation continue, permettant d'identifier les principaux écarts et besoins de renforcement au regard des priorités du marché, ainsi que de proposer des

critères d'appréciation de ces capacités et de documenter une situation de référence utile au suivi de leur évolution dans le cadre d'E-Skills ;
- Une analyse des principaux besoins et prérequis liés à la digitalisation de l'activité de formation de la CCD, notamment dans la perspective du développement de formations hybrides et à distance et de la mise en place de la plateforme e-learning prévue dans le cadre d'E-Skills, sans entrer dans la définition des fonctionnalités ou des spécifications techniques de cette dernière ;
- Une synthèse des principaux besoins de renforcement, prérequis et contraintes à prendre en compte pour le développement et la modernisation de l'offre de formation continue de la CCD et la préparation des interventions ultérieures.

Livrable 3 – Recommandations opérationnelles pour le développement et la modernisation de l'offre de formation continue de la CCD

Sur la base des analyses conduites, le prestataire formulera des recommandations opérationnelles permettant à la CCD et à Expertise France d'apprécier les réponses envisageables aux besoins identifiés, leur niveau de priorité et leurs conditions de mise en œuvre.

Ce livrable précisera notamment :

- Les principaux domaines de renforcement à privilégier au regard des besoins prioritaires du secteur privé et des capacités de formation de la CCD, ainsi que les objectifs poursuivis par les appuis envisageables ;
- Des recommandations sur la priorisation et le phasage des appuis, en distinguant les interventions pouvant s'appuyer sur les ressources et capacités existantes de celles nécessitant des préparations, des renforcements ou des investissements complémentaires ;
- Les principaux prérequis, contraintes, interdépendances et conditions à prendre en compte pour assurer la faisabilité, l'appropriation et la pérennisation des appuis envisagés.

Ces recommandations constitueront des éléments d'aide à la décision pour la CCD et Expertise France. Elles devront permettre de préciser les priorités et les conditions de mise en œuvre des appuis envisageables, sans préjuger des choix techniques et pédagogiques ni des interventions qui seront finalement retenues dans le cadre d'E-Skills.

Livrable 4 – Support de restitution

Le prestataire préparera et animera une restitution des résultats de la mission avec la CCD et Expertise France et, lorsque pertinent, les principales parties prenantes concernées.

Il préparera à cette fin un support synthétique présentant les principaux constats, priorités et recommandations, dans un format adapté à la discussion et à la prise de décision. Les observations formulées lors de la restitution seront examinées et, lorsque pertinent, intégrées à la version finale des livrables.

Le support de présentation sera remis en format électronique modifiable.

7. Profil souhaité

Le prestataire pourra mobiliser un.e expert.e individuel.le ou une équipe présentant des compétences complémentaires. Lorsque plusieurs experts sont mobilisés, un.e chef.fe de mission sera désigné.e comme interlocuteur privilégié d'Expertise France et assurera la coordination technique de la mission et la qualité des livrables.

La composition de l'équipe proposée devra être proportionnée au volume et au périmètre de la mission. Le prestataire veillera à privilégier la complémentarité des expertises et la continuité de l'intervention, en limitant le nombre d'intervenants aux compétences effectivement nécessaires.

La mission requiert principalement une expertise confirmée en formation professionnelle continue et développement des compétences, associée à une bonne connaissance des enjeux d'adéquation entre l'offre de formation et les besoins des entreprises et du marché du travail. Une expérience en matière de modernisation et de digitalisation des dispositifs de formation ainsi que d'accompagnement de structures de formation ou d'organisations d'appui au secteur privé sera particulièrement recherchée.

7.1 Formation et compétences

Le/la chef.fe de mission et, le cas échéant, les autres experts mobilisés devront être titulaires d'un diplôme universitaire de niveau Master (Bac+5) ou équivalent dans un domaine pertinent au regard de la mission, notamment : formation professionnelle, ingénierie de formation ou sciences de l'éducation ; développement économique, économie ou gestion ; développement institutionnel ; transformation numérique ou domaine connexe.

Le prestataire devra disposer, individuellement ou au sein de l'équipe proposée, de compétences permettant notamment de couvrir les champs suivants :

- Analyse des besoins en compétences et de l'adéquation entre offre de formation et besoins des entreprises et du marché du travail ;
- Développement, structuration et modernisation d'offres de formation professionnelle continue ;
- Analyse des capacités et des besoins de renforcement des organismes ou dispositifs de formation ;
- Digitalisation des services de formation, notamment modalités hybrides et à distance et ressources pédagogiques numériques ;
- Principes d'ingénierie pédagogique et de développement de parcours et contenus de formation ;
- Accompagnement de structures de formation ou d'organisations d'appui aux entreprises ;
- Conduite de consultations et démarches participatives auprès d'acteurs publics et privés.

7.2 Expérience professionnelle

Le/la chef.fe de mission devra justifier d'une expérience professionnelle significative, idéalement d'au moins 8 ans, dans les domaines de la formation professionnelle continue, du développement des compétences, de l'accompagnement des entreprises ou de la transformation de dispositifs de formation.

Une expérience avérée sera particulièrement recherchée dans :

- L'analyse et la priorisation des besoins en compétences et leur mise en regard avec l'offre de formation ;
- L'accompagnement d'organismes de formation dans le développement, la modernisation ou la digitalisation de leur activité ;
- La traduction d'analyses et de diagnostics en recommandations opérationnelles et en propositions d'intervention hiérarchisées ;
- La conduite de missions associant acteurs publics, entreprises et organisations professionnelles.

Une expérience auprès de chambres consulaires, organisations professionnelles, structures d'appui au secteur privé ou organismes de formation continue constituera un atout. Une expérience dans des contextes comparables à Djibouti, notamment en Afrique ou dans des économies caractérisées par un tissu important de TPE/PME, sera également appréciée.

7.3 Qualités attendues

Le/la chef.fe de mission et, le cas échéant, les experts mobilisés devront notamment faire preuve :

- D'excellentes capacités d'analyse, de synthèse et de rédaction ;
- De bonnes aptitudes relationnelles, de facilitation et de travail collaboratif ;
- De pragmatisme et de capacité à hiérarchiser les enjeux et à formuler des recommandations opérationnelles et proportionnées ;
- D'autonomie, de capacité d'organisation et d'adaptation à un contexte institutionnel et interculturel.