

TERMES DE REFERENCE

Recrutement d'un expert en formation pour un projet de centre d'excellence pour la formation professionnelle dans le tourisme et l'hôtellerie (PPP à paiement public avec un potentiel de recettes annexes), Djibouti

Décembre 2024

1. Contexte et Justification de l'étude de pré faisabilité

Djibouti est actuellement à un tournant décisif de son développement économique. Doté d'une économie riche et variée, le pays capitalise sur sa position géographique, son secteur portuaire et de la logistique maritime et son secteur des services en expansion. Cependant, il est confronté à des défis majeurs qui entravent sa progression vers une prospérité accrue. Parmi ces obstacles, les lacunes en termes d'infrastructures modernes et de services publics efficaces sont particulièrement préoccupantes. Ces manquements affectent non seulement la qualité de vie des citoyens mais entravent également l'attrait de Djibouti pour les investissements étrangers.

Dans ce contexte complexe, les Partenariats Public-Privé (PPP) apparaissent comme une solution stratégique et innovante. En effet, les PPP permettent de combler efficacement les déficits d'investissement et de savoir-faire, en tirant parti de la dynamique et de l'efficacité du secteur privé. Ces collaborations entre le public et le privé offrent la possibilité de canaliser des ressources financières substantielles et une expertise technique avancée vers des projets cruciaux pour le bien-être public. Ainsi, les PPP se présentent comme un levier essentiel pour accélérer la mise en œuvre de projets d'infrastructure vitaux contribuant directement à l'amélioration de la qualité de vie des Djiboutiens.

De plus, les PPP jouent un rôle crucial dans la stimulation de la croissance économique de Djibouti. En attirant des investissements privés, ces partenariats favorisent la création d'emplois, stimulent l'innovation et renforcent la compétitivité du pays sur la scène internationale. Ils offrent également une voie vers le développement durable en intégrant des pratiques respectueuses de l'environnement et en assurant une gestion équitable des ressources. En somme, les PPP sont une composante clé de la stratégie de Djibouti pour surmonter ses défis actuels et réaliser son potentiel économique, tout en posant les fondations d'un avenir prospère et durable.

Dans le cadre de la facilité multi-pays pour le soutien au développement des Partenariats Public-Privé (PPP), financée par l'Agence Française de Développement (AFD), la Direction générale des Partenariats Publics et Privé (DGPPP) à Djibouti reçoit une assistance technique mise en œuvre par Expertise France. Cette assistance a pour but principal d'aider la DGPPP et le gouvernement de Djibouti à développer des projets de PPP qui soient à la fois durables, profitables et attrayants pour les investisseurs, grâce à une planification et une préparation appropriée.

Dans le cadre de cet effort, dix (10) projets ont été identifiés comme ayant un fort potentiel pour être mis en œuvre en PPP, couvrant divers secteurs tels que la santé, le logement, le tourisme, l'hôtellerie, l'assainissement, les transports (aéroportuaires et terrestre) et l'industrie. Le soutien apporté par la Facilité PPP, a abouti à la sélection de deux (2) projets prioritaires pour une étude de pré faisabilité.

Ces deux projets retenus sont :

- Le centre d'excellence pour la formation professionnelle dans le tourisme et de l'hôtellerie
- La centralisation des centrales de production de concassage-bitumage - ADR

L'expertise en planification et structuration de formations pédagogiques dans est **requis exclusivement dans le cadre de la réalisation de l'étude de pré faisabilité du projet de centre d'excellence pour la formation professionnelle dans le tourisme et l'hôtellerie.**

2. Présentation du projet du centre d'excellence pour la formation professionnelle dans le tourisme et de l'hôtellerie

Le projet de création du Centre d'Excellence de la Formation du Tourisme de Djibouti s'inscrit dans une démarche stratégique nationale, contribuant directement aux axes 3 et 4 du Schéma Directeur du Développement du Tourisme Durable de Djibouti pour la période 2019-2024. Cette initiative répond aux orientations conjointes du ministère de l'Éducation et du ministère du Tourisme visant à renforcer les capacités humaines dans le secteur touristique, identifié comme levier majeur de diversification de l'économie djiboutienne.

Le modèle de partenariat envisagé repose sur une répartition claire des responsabilités. Le partenaire privé, fort de son expertise sectorielle, prendra en charge la conception, la construction, la maintenance des installations ainsi que l'organisation pédagogique, tandis que le gouvernement assumera la responsabilité de la construction initiale du centre d'excellence, mobilisant les ressources publiques nécessaires à cette phase cruciale. Les ministères concernés conserveront un rôle d'encadrement académique, notamment sur l'orientation, les examens, la validation des programmes et la cosignature des certificats avec le partenaire privé.

Le projet prévoit la démolition complète des infrastructures existantes, qui datent de 1956, pour faire place à un complexe éducatif moderne. Les nouvelles installations comprendront des bâtiments pédagogiques, des laboratoires, des espaces de restauration, des logements pour les étudiants et les formateurs, ainsi que des infrastructures sportives permettant de compléter l'enseignement actuellement dispensé à Arta.

Cette initiative vise à former des professionnels du secteur déjà en activité ainsi qu'une nouvelle génération de professionnels qualifiés, répondant ainsi aux besoins croissants du secteur touristique djiboutien en pleine expansion. Le programme de formation sera conçu selon une approche holistique, couvrant non seulement l'hôtellerie et la restauration, mais aussi les métiers de guide touristique et d'opérateur touristique, actuellement sous-représentés avec seulement cinq à six agences réceptives à Djibouti. Une attention particulière sera portée aux compétences managériales et aux langues étrangères pour répondre aux standards internationaux, ainsi qu'à l'apprentissage par la pratique via la mise en place de modules d'application (restaurants d'application, alternances, hôtel-école, etc).

Le projet a fait l'objet d'un dialogue avec différents acteurs du secteur, notamment des établissements hôteliers prestigieux implantés localement, tels que le Kempinski et le Sheraton, permettant d'envisager la mise en place de programmes de formation continue. Des jumelages avec des écoles hôtelières étrangères sont également à prévoir pour offrir des opportunités de stages d'excellence à l'international. Ces collaborations visent à revaloriser le secteur touristique comme filière d'excellence, en phase avec la culture de l'hospitalité djiboutienne, tout en s'adaptant aux spécificités locales.

3. Objectifs de la mission

Le consultant expert en formation travaillera en partenariat avec les expertises complémentaires recrutées pour la réalisation de l'étude de pré-faisabilité, à savoir les expertises suivantes : Expert technique - programmiste bâtiment, juridiques, financières et environnementale et sociale.

La mission principale du consultant expert en formation consistera dans **la définition préliminaire du contenu programmatique du centre de formation** (analyse des besoins auprès des professionnels, définition des objectifs de formation, élaboration des programmes de formation, élaboration d'une stratégie de communication, identification des professionnels mobilisables comme formateurs ou organismes d'accueil d'élèves).

Dans le cadre de sa réflexion qui se veut holistique, le consultant devra également établir une **stratégie de communication pour la promotion des activités du centre de formation**, nécessaire pour associer ce centre à une image d'excellence, et penser son rayonnement à termes dans la région ; l'établissement d'un réseau de partenaires dans le secteur (auprès d'établissements professionnels tout comme auprès d'établissements de formation).

Le consultant contribuera également à la **réflexion sur les déterminants de la soutenabilité économique du projet**, passant notamment par la valorisation des activités réalisées sur place et la recherche potentielle de synergies avec d'autres activités de formation existantes à Djibouti. Il devra pour ce faire établir une première **estimation préliminaire des volumes des cohortes et des coûts de formation et gestion du centre**, à mettre en miroir des **activités génératrices de revenus principales** (tarification des cours) et **annexes** envisageables pour le projet (locations de salles, valorisation des activités de restaurant d'application ou de potentiel école-hôtel, apprentissages, etc.)

Enfin, le consultant contribuera à la **réflexion sur la programmation technique du site envisagé**, en partenariat avec l'expert spécialisée en programmation bâtementaire/économie du bâtiment, pour composer de façon conjointe, un programme technique cohérent pour le site du projet.

4. Résultats attendus

Les résultats attendus de cette mission sont les suivantes :

- **Définition préliminaire du contenu programmatique du centre de formation** : identification des besoins, cartographie des métiers du tourisme et de l'hôtellerie, définition d'un plan de formation, identification des acteurs susceptibles d'être mobilisés en tant que formateurs, liste des activités d'application envisageables, identification de synergies avec d'autres centres de formation implantés à Djibouti.
- **Définition d'une stratégie préliminaire de communication du centre de formation, axé sur l'excellence et visant à terme, une attractivité régionale** : mise en place d'un réseau de partenariats (institutions de formation étrangères, chaînes hôtelières, etc), stratégie de promotion et revalorisation du secteur touristique auprès des étudiants djiboutiens.
- **Estimations préliminaires et de coûts et de revenus de la gestion du centre et contributions aux réflexions sur les modalités d'équilibrage économique** : production de premiers chiffrages de coûts de gestion et travail en soutien de l'expert financier pour l'identification des recettes annexes envisageables.
- **Contribution à la réflexion sur la programmation technique du site envisagé** en soutien de l'expert en programmation bâtementaire.

5. Missions du Consultant

La mission confiée au consultant pour la mise à jour du plan de formation du centre d'excellence pour la formation professionnelle dans le tourisme et de l'hôtellerie à Djibouti, comprend les tâches suivantes :

A. Définition préliminaire du contenu programmatique du centre de formation

- Tâche A-1 : identification des besoins, via notamment la production d'une cartographie des métiers du tourisme et de l'hôtellerie, et la réalisation de consultations
- Tâche A-2 : contribution à la réalisation d'un benchmark de centres de formation appliqués au secteur du tourisme et de l'hôtellerie,
- Tâche A-3 : définition d'un plan de formation,
- Tâche A-4 : identification des acteurs susceptibles d'être mobilisés en tant que formateurs,
- Tâche A-5 : identification des activités d'application envisageables,
- Tâche A-6 : identification de synergies éventuelles avec d'autres centres de formation implantés à Djibouti.

B. Définition d'une stratégie préliminaire de communication du centre de formation, axé sur l'excellence et visant à terme, à développer une attractivité régionale

- Tâche B-1 : identification de partenaires et mise en place d'un réseau de partenariats (locaux et internationaux ; professionnels du tourisme et de l'hôtellerie et écoles hôteliers/centres de formation dans le secteur du tourisme étrangers)

- Tâche B-2 : définition d'une stratégie préliminaire de promotion et revalorisation du secteur touristique auprès des étudiants djiboutiens
- C. Estimations préliminaires et de coûts et de revenus de la gestion du centre et contributions aux réflexions sur les modalités d'équilibrage économique**
- Tâche C-1 : production de premiers chiffrages de coûts de gestion
 - Tâche C-2 : travail en soutien de l'expert financier pour l'identification des recettes annexes envisageables
- D. Contribution à la réflexion sur la programmation technique du site envisagé**
- Tâche D-1 : identification suite à la visite de site des potentialités du site existant et
 - Tâche D-2 : liste des besoins de programmation technique associé aux besoins spécifiques du centre en matière de formation, accueil du public, restauration, etc.

6. Livrables de la mission

L'étude de pré faisabilité complète représente le seul livrable de la mission. Un rapport initial n'est pas nécessaire.

Chaque expert préparera les chapitres de l'étude de pré faisabilité du PPP correspondant à son expertise, comme présenté dans la table des matières ci-dessous. L'expert financier PPP agit en tant que chef d'équipe et est responsable de la cohérence et de la qualité des contributions des autres experts.

Une version préliminaire du rapport de pré faisabilité sera soumise et présentée aux autorités porteuses du projet et à EF. Les commentaires des parties prenantes et d'EF seront évalués et intégrés, le cas échéant, dans la version finale du rapport. Un rapport complet sur les mesures prises incluant tous les commentaires reçus doit accompagner la version finale du rapport.

La table des matières des études de pré faisabilité ainsi que les responsabilités des experts est présentée ci-dessous.

Chapitres du rapport de pré faisabilité et termes de référence	Expert responsable	Expert en appui
Résumé exécutif	Tous	
Introduction et objectifs <ul style="list-style-type: none"> • Brève description des Autorités contractantes et du contexte du projet • Lien avec les plans/budgets stratégiques du gouvernement, le cas échéant, et la manière dont le projet a été identifié • Définition des objectifs du projet 	Expert financier PPP	
Justification du projet et présentation de la demande <ul style="list-style-type: none"> • Justification du projet • Projections de la demande • Présentation des sources de revenus potentielles • Présentation des résultats attendus du projet 	Expert financier PPP et experts métier	
Benchmark de projets similaires <ul style="list-style-type: none"> • Contenu programmatique, tarification en vigueur, équilibre économique et structuration contractuelle de projets similaires • Récapitulatif des apprentissages et points d'alertes identifiés 	Tous	
Options techniques et recommandation <ul style="list-style-type: none"> • Description des options de programmation techniques considérées • Présentation de l'option technique recommandée sur la base d'une analyse qualitative théorique des options techniques 	Expert(s) métier(s)	

Chapitres du rapport de pré faisabilité et termes de référence	Expert responsable	Expert en appui
Estimation des CAPEX et OPEX Estimations préliminaires des dépenses d'investissement et des dépenses d'exploitation	Expert financier PPP	Expert(s) métier(s)
Identification des besoins batimentaires <ul style="list-style-type: none"> • Identification préliminaire des besoins • Définition du programme fonctionnel préliminaire intégrant des objectifs de résilience climatique et de durabilité • Estimation des coûts et phasage du projet 	Expert technique - programmeur - architecte	Expert formation professionnelle dans le secteur du tourisme
Impacts stratégiques environnementaux/sociaux <ul style="list-style-type: none"> • Etude d'Impact Environnemental et Social • Plan de gestion environnemental et social 	Expert E&S	
Évaluation juridique <ul style="list-style-type: none"> • Évaluation juridique préliminaire prenant en compte les règles et réglementations pertinentes. • Évaluation préliminaire du cadre de suivi du contrat de PPP (évaluation des ressources existantes du secteur public et des compétences nécessaires pour superviser et suivre les performances du contractant du PPP pendant toute la durée du contrat). • Liste des principales autorisations requises pour l'appel d'offres, la construction et l'exploitation du projet en PPP. • Identification des écarts et des besoins de réforme (le cas échéant) • Liste des règles et réglementations pertinentes, des questions juridiques qui doivent être traitées en détail dans une étude de faisabilité ultérieure. 	Expert juridique	
Analyse économique et financière <ul style="list-style-type: none"> • Indication des coûts du capital (WACC) • Calcul des métriques financières clés du projet (valeur actuelle nette, TRI du projet et des fonds propres). • Analyse de sensibilité financière sur les paramètres déterminants du projet • Analyse économique coût avantage du projet. • Une analyse (quantitative et qualitative) des raisons pour lesquelles le projet devrait être réalisé sous forme de PPP. Une comparaison entre les marchés publics et les PPP sera quantifiée à l'aide du différentiel de VAN. • Analyse de l'acceptabilité sociale des tarifications envisagées 	Expert financier PPP	Expert E&S
Modèles de PPP envisageables et analyse des risques associés <ul style="list-style-type: none"> • Description des principaux modèles de PPP pertinents, formulation de recommandations et détermination du mécanisme de paiement recommandé. • Résumé et un tableau préliminaire d'analyse des risques présentant les catégories de risques typiques des PPP. 	Expert juridique	Expert financier PPP
Analyse de l'impact fiscal et de l'accessibilité financière du projet pour les usagers <ul style="list-style-type: none"> • Description des contributions/paiements/garanties/terrains requis de la part du gouvernement. • Confirmation du caractère abordable des services proposés pour les usagers. 	Expert financier PPP	

Chapitres du rapport de préféabilité et termes de référence	Expert responsable	Expert en appui
Détermination du Modèle de Gouvernance <ul style="list-style-type: none"> Cartographie et description des principales parties prenantes, de leur rôle et de leur impact potentiel sur le projet. 	Expert juridique	
Résultats du sondage préliminaire de marché	Expert financier PPP	Tous
Points d'attention et prochaines étapes <ul style="list-style-type: none"> Mise en évidence des domaines d'attention/de préoccupation qui doivent être développés dans une étude de faisabilité, par exemple les études géotechniques requises ou les impacts environnementaux/sociaux importants auxquels il faut remédier. Prochaines étapes nécessaires à l'élaboration d'une étude de faisabilité complète, calendrier, responsabilités, approbations et budgets estimés. 	Tous	
Conclusions & recommandations	Tous	

7. Lieu, durée de la mission et modalités d'exécution

- La période de mise en œuvre : 5 mois ;
- Date de démarrage : Janvier 2025.
- Date de fin : Mai 2025.
- Planning/calendrier : voir à la suite.

Le nombre de jour d'expertise est évalué à **22 jours** sur la durée de la mission.

Le calendrier prévisionnel d'exécution du projet se présente comme suit :

Activités	Lieu	Délais (mois)	Durée (H/J)
Remise des offres	Décentralisé	03 janvier 2025	
Notification	Décentralisé	10 Janvier 2025	
Travail préparatoire	Décentralisé	Janvier 2025	2
Mission de lancement	Djibouti	Mi-Janvier ou début février 2025	5
Travail en distanciel de production des études avec tenue de réunions intermédiaires en visio	Décentralisé	Janvier- début avril 2025	8
Restitution finale sur place incluant une ou plusieurs séances d'appropriation des livrables par les agents bénéficiaires	Djibouti	Fin avril début Mai 2025	5
Finalisation du rapport et inclusion des retours des sectoriels/EF	Décentralisé	Mi-Mai 2025	2
Total			22

8. Profil du Consultant

Le profil du consultant devra répondre aux critères suivants :

- Disposer d'un diplôme de Master, d'ingénieur de formation professionnelle ou d'une qualification équivalente (Bac+5) dans les domaines de la formation professionnelle en hôtellerie ou du tourisme
- Une expérience minimale **de 10 ans dans la conception et la mise en œuvre de projets de formation**. Cette expérience doit inclure une variété de projets démontrant une compétence approfondie dans la formation professionnelle.
- **Une expérience dans la mise en œuvre des projets d'infrastructure touristiques et hôtellerie sera un atout.**
- Avoir dirigé au moins deux (2) projets similaires, fournissant des preuves de ses capacités en matière de gestion de projet, de planification et programmation des cours...
- Familiarité avec les réglementations locales et internationales pertinentes pour les infrastructures hôtelières et touristiques représentent un avantage significatif.
- La maîtrise de la langue française est indispensable.

9. Contenu attendu de la proposition

La remise des propositions techniques est attendue pour **le 03 janvier 2024**.

Les propositions attendues des experts sont présentées selon le format suivant. Chaque proposition ne doit pas dépasser **dix (10) pages**, à l'exclusion du CV de l'expert annexé.

- **Chapitre 1. Expérience internationale et régionale**

Résumez clairement l'expérience internationale et régionale de l'expert en indiquant les pays, les régions et les années d'expérience concernés.

- **Chapitre 2. Expérience de travail avec des organismes multilatéraux et des donateurs**

Résumez clairement l'expérience de l'expert en matière de travail avec des organismes multilatéraux et des bailleurs de fonds.

- **Chapitre 3. Expérience professionnelle dans la préparation d'études de (pré-)faisabilité pour des projets d'infrastructures similaires**

Résumez clairement la participation de l'expert à la préparation d'études de faisabilité pour des projets similaires. La présentation de projets PPP est un atout.

- **Chapitre 4. Offre technique - méthodologie et plan de travail**

Détailler clairement la méthodologie et l'approche de l'expert dans l'exécution de la mission, y compris la compréhension de la mission, les risques et les problèmes :

- i. Compréhension de la mission, des risques et des problèmes prévus.
- ii. Approche méthodologique de la mission.
- iii. Plan de travail détaillé de chaque prestation et planification globale conformément aux TdR.

- **Chapitre 5. Flexibilité, diplomatie et créativité**

Résumer l'expérience de travail dans des environnements similaires à forte incertitude où les informations disponibles sont souvent fragmentaires et décousues. L'engagement personnel des experts en matière de flexibilité, de gestion des relations avec les parties prenantes et de créativité dans la production et l'interprétation des données doit être démontré dans le cadre de missions régionales similaires.

- **Chapitre 6. Offre financière du candidat**

Indiquer le montant des honoraires journaliers.

L'enveloppe de jours allouée à cette expertise est fixe et définie en partie 7 des présents TDRs.

10. Notation des propositions

La notation globale des soumissions se fera sur la base du barème suivant :

- 70% : notation technique
- 30% : notation financière

Notation de la proposition	Note maximale
Proposition technique	70
Expérience internationale et régionale	10
Expérience de travail avec des organismes multilatéraux et des donateurs	10
Expérience professionnelle dans la préparation d'études de (pré-)faisabilité pour des projets d'infrastructures similaires	25
Offre technique - méthodologie et plan de travail	20
Flexibilité, diplomatie et créativité	5
Proposition financière	30
Honoraires journaliers	30
Total	100