

**LE FOND FIDUCIAIRE D'URGENCE POUR L'AFRIQUE EN FAVEUR DE LA STABILITE
ET DE LA LUTTE CONTRE LES CAUSES PROFONDES DE LA MIGRATION
IRREGULIERE ET DU PHENOMENE DES PERSONNES DEPLACEES EN AFRIQUE**

Document d'action pour la mise en œuvre de la fenêtre Corne de l'Afrique

1. IDENTIFICATION

Pays	Djibouti		
Intitulé/Numéro	Professionnaliser les jeunes et les professionnels du secteur dans la filière transport-logistique-portuaire		
Coût total	Coût total estimé : EUR 11 140 000 Contribution du Fond Fiduciaire: EUR 10 000 000 Contribution du Gouvernement Djiboutien et des autres acteurs: EUR 1 140 000		
Méthode d'assistance/Modalités de mise en œuvre	Modalité de projet Gestion indirecte à travers une convention de délégation avec l'Agence Française de Développement (AFD)		
Code CAD	11330	Secteur	Formation professionnelle

2. JUSTIFICATION ET CONTEXTE

2.1. RESUME DE L'ACTION ET DE SES OBJECTIFS

L'action contribue à l'**objectif n°1 du Fonds Fiduciaire**, soit "**de meilleures opportunités économiques et d'emploi**". L'action répond aussi au **domaine d'intervention n°1 du plan d'action de La Valette**, soit: "Avantages des migrations en termes de développement et lutte contre les causes profondes de la migration irrégulière et du phénomène des personnes déplacées", et plus précisément aux initiatives n° 1 "Lancer des projets visant à développer les possibilités d'emploi et les activités rémunératrices dans les régions d'origine et de transit des migrants" et n° 4 "Faciliter l'investissement privé responsable (...)et promouvoir les échanges commerciaux et les exportations de produits agricoles entre pays africains".

Le projet sera localisé à proximité du terminal à conteneurs de Doraleh dans le port de Djibouti. Outre la population de professionnels à former, le recrutement de la population jeune à former se fera à Djibouti-ville (y compris le quartier de Balbala¹) ainsi que dans différentes régions du pays (notamment Tadjourah et Obock²). Le projet aura un impact économique sur l'ensemble du pays, notamment en soutenant le secteur des transports le long du corridor routier majeur Djibouti/Ethiopie et toutes les activités liées à la filière : l'activité des transporteurs de marchandises, de voyageurs, ferroviaire, aérien, les activités de logistique et de transit, et l'activité portuaire.

¹ La population de Balbala ayant été identifiée comme particulièrement vulnérable

² Région hôte pour les flux migratoires venant d'Ethiopie et du Yemen et où sera prochainement construit un port réservé à l'exportation de la potasse provenant d'Éthiopie

L'objectif global de l'action est fournir des meilleures opportunités économiques et d'emploi à la population du Djibouti; d'une part en appuyant le développement d'une offre de formation pour des jeunes (et dans leur cas d'un soutien à l'insertion professionnelle) et des professionnels en activité, et d'autre part la mise en place de différents mécanismes visant à professionnaliser l'ensemble des acteurs de la filière sur le long terme (comme la régulation des professions de la filière, l'établissement de cartes de formations/stratégie de certification et une optimisation de l'adéquation économie/emploi/formation).

La logique d'intervention du projet est la suivante : la formation et l'insertion/maintien à l'emploi de jeunes en risque d'exclusion sociale et de professionnels dans des secteurs porteurs de l'économie (filière transport-logistique-portuaire), ainsi que la professionnalisation des acteurs publics et privés de ce secteur, contribuera à la stabilité économique et sociale du pays, et donnera aux jeunes des alternatives à l'emploi informel, y inclus des activités économiques illégales telles que le trafic clandestin d'êtres humains.

Le projet est innovant en ce qu'il est construit sur et sera mis en œuvre par une coopération et un dialogue "public-privé" entre les ministères compétents et les professionnels du secteur, de façon à optimiser l'adéquation formation-emploi et à renforcer la régulation de la filière professionnelle, deux éléments essentiels pour l'efficacité et la pérennité de l'initiative.

2.2. CONTEXTE

2.2.1. Contexte national

Pays francophone comptant près d'un million d'habitants, Djibouti tire profit de sa position géographique unique. Situé au débouché de la Mer Rouge et sur la deuxième route maritime la plus fréquentée du monde, le pays valorise sa position par le développement d'activités portuaires et de télécommunications, notamment par rapport à l'Éthiopie dont il est l'unique débouché maritime.

Malgré une croissance économique du pays de 6,5% sur la période 2013-2015³, l'extrême pauvreté et le chômage restent importants. En effet, selon le PNUD, le taux de pauvreté s'élève à 42% et celui du chômage représente 54% de la population active, dont 70% de jeunes⁴. Cette situation s'explique, en partie, par le fait que la croissance économique axée principalement sur les infrastructures n'a pas permis d'améliorer la situation de l'emploi des populations pauvres notamment les jeunes et les femmes⁵.

Le manque d'opportunités visant la jeunesse djiboutienne pose des risques sérieux pour la stabilité économique et sociale du pays. De nombreux jeunes inactifs sont contraints de s'orienter vers l'économie informelle et dans certains cas vers des activités économiques illégales telles que le trafic clandestin d'êtres humains. En effet les crises humanitaires liées aux guerres civiles de la région (Érythrée, Somalie, Yémen) et le stress hydrique causé par les différents épisodes de sécheresses (Éthiopie, Djibouti) de la dernière décennie, ont fait de Djibouti le lieu de passage de milliers de migrants allant vers les pays arabes du Golfe ou de l'Europe.

³ Staff Report for the 2015 Art IV Consultation. IMF, July 2016

⁴http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Evaluation/Assesment%20of%20development%20results/Djibouti/ADR_Djiboutil_2012_EN.pdf

⁵ Diagnostic de l'emploi en République de Djibouti- UNDP- Avril 2014

Le gouvernement a lancé en août 2014 la « Vision Djibouti 2035 » pour un nouveau modèle de développement économique, qui ambitionne de faire de Djibouti « Le Phare de la Mer Rouge : un Hub Commercial et Logistique de l’Afrique ». L’ambition est de maintenir un taux de croissance élevé (7,5 %) sur toute la période et de créer 200 000 emplois à l’horizon 2035, de façon à ce que le taux de chômage baisse à 10 % de la population. Cette vision repose sur cinq grands piliers, à savoir : (i) paix et unité nationale, (ii) bonne gouvernance, (iii) économie diversifiée, (iv) consolidation du capital humain et (v) intégration régionale. En complément, la Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l’Emploi (SCAPE) met l’accent sur les secteurs de production ou créneaux stratégiques (transport-logistique, BTP⁶, hôtellerie-tourisme, industrie légère, pêche et TIC⁷), dont la croissance aura des effets amplifiés, en termes de création d’emploi et partant, de réduction durable de la pauvreté et d’amélioration du bien-être des populations. Afin de promouvoir le commerce et la compétitivité du pays, avec en toile de fond les négociations pour la conclusion d’une Union douanière du COMESA ou une zone de libre-échange tripartite, l’action du gouvernement vise à favoriser le développement d’un système de transport multimodal efficient, à coopérer avec les partenaires régionaux pour améliorer la connectivité de la chaîne des transports au niveau régional et à encourager la participation des PME aux activités de transport.

Renforcer l’adéquation formation-emploi : L’insertion professionnelle des jeunes constitue une priorité pour le gouvernement djiboutien. D’après la politique nationale de l’emploi adoptée par le Gouvernement en 2012 : "Le dispositif de formation technique et professionnelle djiboutien n’est pas structuré. [...]. L’offre de formation technique et professionnelle est très peu diversifiée, peu qualifiante et insuffisante. Elle est concentrée dans quelques filières de formation (bureautique, couture, cuisine, mécanique, maçonnerie, électricité) et ne représente que 4,2% des jeunes de 16 à 24 ans de niveau primaire au plus, qui ne sont ni employés ni occupés dans le système éducatif national. Aussi, plusieurs centres de formation professionnelle appartenant à des acteurs publics ou privés sont à l’arrêt ou au mieux fonctionnent partiellement. Il s’agit par exemple des centres de formation des sociétés d’Etat, du centre de formation des travaux publics, du lycée d’enseignement professionnel d’Ali Sabieh. Aussi, le programme SNA qui formait dans divers domaines des ouvriers qualifiés bien prisés par les employeurs du secteur privé a également pris fin." ⁸

Une réflexion est en cours pour définir une stratégie de formation professionnelle, en tenant compte notamment de la nécessaire dynamisation du dialogue avec le secteur privé pour faciliter un meilleur appariement entre l’offre et la demande d’emplois. En effet, le système éducatif actuel ne parvient pas à former les personnels requis, notamment dans la filière visée par l’action, et les entreprises sont obligées de supporter des coûts de non-qualité (faible productivité, accidents, allongement des délais, usure prématurée des engins, hausse des primes d’assurance, pénalités de retard, etc.). Ils doivent dès lors recourir à des formations à l’étranger, ce qui représente un coût certain dans le déploiement de leurs activités, adresse un signal négatif pour les investisseurs et, in fine nuit à la main d’œuvre djiboutienne souvent délaissée au profit de travailleurs étrangers mieux formés.

2.2.2. Contexte sectoriel : Politiques et enjeux

Le secteur transport-logistique-portuaire :

⁶ Bâtiment et travaux publics

⁷ Technologies de l’information et de la communication

⁸ Politique Nationale de l’Emploi 2014-2024 de la République de Djibouti

Le port de Djibouti est un des leaders des activités portuaires au niveau de la région septentrionale du COMESA et se situe véritablement au cœur de l'économie du pays, les activités de l'ensemble de la filière transport-logistique-portuaire représentant environ 25% du PIB. L'industrie portuaire constitue ainsi l'épine dorsale de l'économie djiboutienne qui possède le troisième plus grand port à conteneurs du continent. Plateforme sécuritaire (présence d'importantes bases militaires étrangères) et humanitaire régionale (base logistique régionale du Programme Alimentaire Mondial), Djibouti assure la desserte de son hinterland où se manifeste une demande en forte croissance. Sur les dix-sept pays enclavés d'Afrique, dix sont situés dans l'hinterland de Djibouti, parmi lesquels l'Éthiopie tient une place importante. En effet, l'indépendance de l'Erythrée et la fermeture du port d'Assab, d'une part, les déchirements de la Somalie et la marginalisation du port de Berbera, d'autre part, ont fait de Djibouti la seule porte maritime de l'Éthiopie et de son hinterland de plus de 90 millions d'habitants. L'Éthiopie fait transiter 90% de son commerce extérieur par Djibouti et 85% du trafic du port de Djibouti est lié au transit éthiopien.

De nombreux investissements en cours et futurs visent ainsi à renforcer la position de Djibouti comme le point d'entrée d'une Afrique de l'Est en cours de désenclavement, avec une possible extension de l'hinterland portuaire au-delà de l'Éthiopie, vers le Sud Soudan, l'Afrique centrale et les Grands Lacs. Ces investissements concernent le port directement bien sûr, mais aussi les chaînes logistiques et de transport plus généralement, notamment les transitaires le long du corridor Djibouti/Éthiopie et toutes les activités liées à la filière : l'activité des transporteurs de marchandises, de voyageurs, ferroviaire, aérien, les activités de logistique et de transit, et l'activité portuaire. Les professionnels du secteur se voient cependant actuellement freinés dans leurs capacités de développement à cause notamment d'une absence de main d'œuvre qualifiée pour des métiers de base.

Emploi dans les métiers de la filière transport-logistique-portuaire : L'activité portuaire constituant le cœur de l'économie djiboutienne, de son dynamisme dépend une très grande partie des emplois du pays. Elle génère des activités dérivées comme le transit, le transport routier ou l'entreposage, mais elle induit également un ensemble considérable d'activités périphériques notamment dans les domaines de la maintenance, du tertiaire, du bâtiment, et même de la gestion des déchets et du recyclage. La filière, constituée d'environ 200 entreprises, générerait aujourd'hui environ 15 000 emplois directs et indirects, soit environ 10% de la population active occupée⁹, ce qui n'est pas négligeable dans un pays où près de 60% des jeunes de moins de 30 ans sont au chômage. Les projets d'extension des ports existants ou de création de nouveaux équipements portuaires font envisager à l'horizon 2016-2018, un accroissement substantiel des flux traités, et par voie de conséquence un développement des besoins en main d'œuvre. Si l'exploitation de ces équipements à très haute intensité capitalistique devrait entraîner un besoin limité de personnel nouveau (sauf au niveau du Port, dont 70% des effectifs seront renouvelés d'ici mars 2017), les mouvements portuaires alimentent une grande quantité d'activités directement liées comme le transport routier et la maintenance des équipements ainsi que la logistique d'entrepôt (développement de la zone franche et de nouveaux magasins et entrepôts), pour lesquels de nouveaux emplois seront à pourvoir. En appliquant les coefficients multiplicateurs observés dans d'autres ports majeurs, la Banque mondiale prévoit un effet multiplicateur total de 2,5 à 3 sur l'emploi. Au vu de ces enjeux de développement accéléré, la disponibilité de compétences qualifiées au sein des différents maillons de la supply chain de l'industrie du transport est une des conditions nécessaires à l'ambition de Djibouti de maîtriser son hinterland.

⁹ World Bank Report no. 75145 Republic of Djibouti - Transport and logistics in Djibouti: contribution to job creation and economic diversification - February 2013

2.3. Enseignements tirés

Pour consolider les ambitions énoncées ci-dessus pour le secteur portuaire, des mesures de soutien à l'activité portuaire et à ses opérateurs ont été identifiées¹⁰ : la mise en place d'un dialogue structuré et pérenne entre les autorités djiboutiennes et le secteur portuaire, le développement d'un cadre de régulation de la profession pour améliorer la qualité des prestations, et la mise à disposition de dispositifs d'appui performants et adaptés aux besoins des entreprises (PME en particulier), portant notamment sur la qualification des ressources humaines, condition indispensable pour atteindre de hauts niveaux de compétitivité et d'emploi.

Une évaluation de la main d'œuvre qualifiée et semi-qualifiée de Djibouti commanditée par USAID en Juillet 2014, conclut que « les programmes de l'enseignement et la formation professionnelle (EFTP) sont actuellement incapables d'offrir les formations techniques de qualité déterminées par la demande et permettant de répondre aux besoins du travail ». En effet, « le système EFTP actuel ne se concentre pas sur l'emploi. Il est déterminé par l'offre ». « Les ressources en matières d'infrastructures, d'équipements et de matériaux sont inadaptées et de nombreux programmes utilisent des équipements désuets. » C'est clairement le cas pour les formations dans la filière visée par l'action, qui nécessite des investissements chers (équipements et véhicules spécialisés, constructions larges et adaptées à la circulation et manipulation des engins, etc.). L'évaluation conclut également que « Le programme s'avère insuffisant de par le manque de communication avec le secteur privé » mais que le partenariat récent entre le Ministère de l'éducation nationale et de la formation professionnelle (MENFOP) et la chambre de commerce de Djibouti (CCD) ainsi que les consultations ponctuelles avec le secteur privé « sont positifs mais doivent être considérablement renforcés et institutionnalisés ».

Une des recommandations de l'étude est dès lors « d'introduire de nouveaux programmes dans l'EFTP avec la participation des employeurs en mettant l'accent sur les ports, la construction, les services et les secteurs en croissance ».

L'action proposée répond parfaitement aux défis annoncés et aux recommandations proposées étant donné a) qu'elle provient d'une demande expresse des entreprises du secteur, i.e. « la demande » pour qui la situation est urgente ; b) qu'elle prévoit la création d'un centre de ressources et de compétences à l'infrastructure et équipements adaptés exactement aux métiers nécessités par ces entreprises ; c) qu'elle repose sur un mode de gestion conjoint « public-privé » du centre et, au-delà, d'un dialogue établi entre les autorités et les entreprises y compris avec le Ministère de l'éducation et de la formation professionnelle pour la régulation du secteur et l'adéquation sur le long terme de la formation et de l'emploi.

Le projet est basé sur une étude de faisabilité détaillée, menée dans le cadre d'un partenariat quadripartite entre les acteurs professionnels djiboutiens et français : la CCD, le Port de Djibouti, l'AFT (Association pour le développement de la formation professionnelle dans les transports en France), et le TLF (Union des entreprises de transport et de logistique de France). Cette étude considère en détail les besoins du secteur en matière de formation technique, mais aussi de « soft skills » (attitude à l'emploi, etc.) pour l'employabilité, les perspectives de développement du secteur en terme de futurs débouchés, les rôles et compétences de chacune des parties prenantes y compris leurs besoin de renforcement de capacité, et les aspects opérationnels, administratifs et financiers qui sécuriseraient l'efficacité et la pérennité du projet.

¹⁰ Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE) du Gouvernement

Ce projet s'inscrit enfin dans la continuité des projets appuyés par l'AFD depuis plusieurs années dans ce domaine, y compris dans la filière transport-logistique (Sénégal, Côte d'Ivoire), par lesquels il a notamment été démontré que seul un travail de concertation concret entre le secteur privé et l'Etat, depuis l'analyse des besoins des entreprises, la construction des curriculum, la mise en place de l'alternance et l'évaluation des compétences acquises, permet d'assurer l'insertion professionnelle escomptée. C'est ainsi que l'AFD appuie depuis une dizaine d'années la construction d'une gouvernance publique-privée des politiques de formation professionnelle avec les acteurs pertinents selon les contextes et les secteurs. L'AFD a soutenu en particulier une quinzaine de centres de formation en gestion déléguée aux professionnels qui, arrimés aux réalités de l'économie des secteurs, produisent les résultats escomptés en terme d'insertion (plus de 75% en moyenne à l'issue de la formation).

2.4. Actions complémentaires

Ce projet s'inscrit dans le droit fil des interventions de l'AFD dans ce pays, tant dans le soutien au développement économique qu'en appui au système éducatif, qui visent à :

- **Permettre au pays de renforcer sa position de porte d'entrée principale du commerce maritime de l'Afrique de l'Est** : Les appuis de l'AFD aux acteurs portuaires djiboutiens remontent à 1970, date à laquelle l'AFD a financé l'achat d'équipement (remorqueurs) pour le port de Djibouti et l'aménagement d'infrastructures au bénéfice des docks. L'AFD a ensuite financé le renouvellement du matériel flottant du port de Djibouti en 1975 puis la modernisation du port en 2000. En 2010, l'AFD a cofinancé la construction du port à conteneur de Doraleh, par le biais de sa filiale Proparco ;

- **Renforcer les capacités de gestion de la Chambre de Commerce de Djibouti** notamment sur des procédures d'appels de marché, capacités qui lui seront indispensable dans le cadre de la présente action étant donné le rôle de la Chambre dans la maîtrise d'ouvrage (projet d'assistance technique en cours de EUR 2 millions) ;

- **Accompagner le pays pour renforcer l'adéquation formation-emploi** : L'AFD appuie actuellement le Ministère de l'Education et de la Formation Professionnelle (MENFOP), dans le cadre d'un partenariat étroit avec le Ministère de l'Education nationale français, à mettre en place des bacs professionnels et accompagner une démarche globale de conception méthodologiques des cartes de formations courtes qualifiantes. Le présent projet appuiera l'opérationnalisation du partenariat public-privé en formation professionnelle, ce qui viendra conforter le déploiement de la Stratégie de formation professionnelle en cours d'élaboration, dont le partenariat public-privé constitue le socle. Les formations courtes qualifiantes proposées dans le cadre de l'action seront développées avec le MENFOP dans le cadre de cet autre projet.

2.5. Coordination des donateurs

Il n'existe pas à ce jour de lieu de coordination formelle entre les bailleurs présents à Djibouti sur la formation professionnelle, cependant les bailleurs se consultent régulièrement. Pour construire des synergies éventuelles, des échanges concrets ont eu lieu avec :

- La Banque Mondiale, qui prévoit de s'engager dans le domaine de la formation professionnelle, dans des secteurs d'activités différents, et qui souhaite développer avec l'UE et l'AFD une ligne cohérente de dialogue politique avec les autorités dans ce domaine ;

- L'USAID qui prévoit de mettre des fonds à disposition pour des formations professionnelles dans les secteurs transport/logistique/portuaire et qui pourrait dès lors être approché directement par le Centre de Ressources et de Compétences une fois établi ;
- Le PNUD (soutenu par JICA) qui met actuellement en œuvre un projet d'insertion professionnelle et qui a une expérience dans la prospection du public cible prévu par l'action.

3. DESCRIPTION DETAILLEE

3.1. Objectifs

L'Objectif global du projet est de fournir des meilleures opportunités économiques et d'emploi à la population du Djibouti.

L'Objectif spécifique du projet est la professionnalisation de chercheurs d'emplois et de professionnels dans le secteur transport/logistique/portuaire dans un cadre de profession régulé et offrant une meilleure adéquation emploi/formation.

3.2. Résultats escomptés et principales activités

Résultats #1 : Un Centre de Ressources et de Compétences (CRC) de la filière opérationnel (« L'outil »).

Objet : Le projet accompagnera la création d'un CRC, qui aura vocation à répondre aux besoins exprimés par les professionnels de la filière sur les champs de la formation continue à destination des salariés et professionnels, de la formation initiale qualifiante (délivrées par le MENFOP) à destination des jeunes sans qualification, et de formation initiale complémentaire à destination des bacheliers et universitaires, ainsi que sur toute activité de conseil et d'information spécifiquement liée à l'activité des entreprises de la filière.

Patrimoine de la CCD, structure publique, sa gestion sera confiée à une association à but non lucratif à gouvernance publique-privée (côté secteur public : Ministère des Transports, Ministère de l'Education et de la Formation Professionnelle (MENFOP), Ministère de l'Enseignement supérieur, Ministère des Finances/Budget ; et côté secteur privé : Chambre de Commerce de Djibouti, Port de Djibouti, et deux à trois associations professionnelles représentant les transporteurs et les transitaires), présidée par le secteur privé. Ce mode de gouvernance a été choisi, après concertation entre la Chambre de Commerce, le Port et les Ministères impliqués, afin d'assurer une vision plus fine des besoins requis par les entreprises, une capacité de réactivité améliorée, une meilleure implication des opérateurs économiques dans les sujets de formation, ainsi que le souci d'un investissement durable des entreprises dans la qualification des individus. Le Centre sera géré par l'association: le personnel sera recruté et payé par l'association, et les ressources de fonctionnement du centre proviendront des recettes tirées de l'achat de prestations de formation continue et diverses prestations de conseil par les entreprises, d'achats de prestations de formation initiale qualifiante et complémentaire par l'Etat (Ministère du Travail, MENFOP) et d'autres acteurs (USAID), et d'une subvention

d'amorçage apportée par le projet (pour assurer un maintien à l'équilibre, relayé ensuite par le développement des prestations de formation). Ces ressources permettront d'équilibrer le budget du centre à horizon 2021. L'acquisition de l'autonomie financière sera favorisée par la définition dans le cadre du projet d'un cadre réglementaire des professions liées à la filière permettant de définir des standards obligatoires d'exercice des métiers les plus exposés à des risques de sécurité et d'un cadre de financement mutualisé pour mettre en œuvre des formations réglementaires.

Activités prévues :

Le projet financera la construction et l'équipement, sur un terrain mis à disposition la CCD à proximité du Port de Djibouti, du Centre de Ressources et de Compétences. Les infrastructures comprendront 20 salles de classe, 6 plateaux techniques (ateliers et magasins-écoles), 3 aires d'évolution pour véhicules et engins (pistes de manœuvre et quai), des locaux administratifs, sur une surface totale de 6800 m². Parmi les équipements, il est prévu l'acquisition de 6 simulateurs de conduite d'engins, chariots, grues et portiques, qui feraient du CRC une référence en matière de formation intégrant les technologies du numérique pour tout le PAMESA (l'Association des ports de l'Afrique de l'Est qui regroupe plus d'une trentaine de ports). Une liste des investissements matériels nécessaires (bâtiment et équipements) a été élaborée dans le cadre de l'étude de faisabilité et des spécifications techniques précises seront définies par l'assistance technique.

Le CRC assurera des prestations dans 5 grands domaines de métiers avec les prévisions d'effectifs suivants :

Activités prévues :

En flux annuel par domaine et type de formation	2017		2018		2019		2020		Totaux par domaine
	FI	FC	FI	FC	FI	FC	FI	FC	
Gestion d'entreprise ¹¹		96		16					112
Manutention portuaire ¹²	720		318	582	331	662	355	710	3678
Maintenance des moteurs, engins et véhicules					20		42		62
Transport et transit			160		160		280	244	844
Logistique d'entrepôt					38	36	38	36	148
<i>Sous-total par domaine de formation et par année</i>	720	96	478	598	549	698	715	990	
Total effectif par année	816		1076		1247		1705		4844

FI = formation initiale à destination de jeunes / FC = formation continue à destination des professionnels

Sur le total de l'effectif (4844), on comptabilise : **un total de 48% de jeunes (2340)** sachant que les formations aux métiers de conducteurs de transport routier de marchandises/de chariot/de grue, dockers et agents magasiniers sont largement accessibles **aux jeunes sortis du système scolaire avec un simple niveau BEPC (75%)**. Une fonction de conseiller insertion-emploi leur sera dédiée au sein du centre. Sa mission est de : faire connaître le centre et son offre de formation ainsi que les métiers de la filière, orienter les jeunes vers une filière de

¹¹ y compris entrepreneuriale

¹² y compris le respect des normes et standards internationaux de santé, sécurité et de protection de l'environnement

formation du centre en fonction de leurs capacités et de leur projet, suivre les stages et l'insertion des jeunes, animer des modules liés aux soft skills et comportement en milieu professionnel, accompagner leur projet professionnel et mettre les jeunes en relation avec les entreprises. Le projet vise pour les jeunes un taux d'insertion de 75% six mois après la formation.

Résultat # 2 : Formation et professionnalisation des acteurs de la filière transport-logistique-portuaire. Afin d'accompagner la régulation de la profession dans toutes ses dimensions, des instances de dialogue public-privé sont mises en places et les associations professionnelles sont renforcées. Des jeunes sans qualification sont formés et insérés. Des salariés et chefs d'entreprises reçoivent une formation de perfectionnement.

Objet: Il s'agit d'accompagner la professionnalisation, à tous points de vue, de tous les acteurs qui composent la filière transport-logistique-portuaire : les professionnels et leurs représentants, les salariés actuels ou en devenir (les jeunes), et les pouvoirs publics. De ce fait il est prévu, d'une part d'accompagner la réflexion des autorités djiboutiennes et des représentations professionnelles dans l'élaboration d'un cadre de régulation des professions de la filière et de mettre en place des mécanismes de veille, dialogue et de coordination entre les pouvoirs publics et la profession ; d'autre part, de renforcer les représentations professionnelles pour qu'elles soient en capacité de participer à ce dialogue et apporter les services utiles à leurs adhérents ; et enfin de contribuer à la formation des personnels et futurs embauchés de la filière.

Activités prévues :

Le projet financera une assistance technique unique (pour préserver la cohérence entre tous ces sujets étroitement interdépendants) mobilisée pendant 4 ans, à hauteur de 1020 hommes/jours, pour appuyer :

a) La mise en place d'un comité de filière : Il s'agira d'appuyer la mise en place une instance de veille, de dialogue et de coordination entre les pouvoirs publics et la profession (« comité de filière ») en vue d'un dispositif concerté dans la filière dans les domaines suivants :

- Définition de la carte de formation pour la filière, par un appui à la mise en place d'un groupe de travail relatif à la stratégie de certification (animation par le MENFOP) : état des lieux et préconisations concernant la politique de formation diplômante et certifiante dans la filière ; propositions pour la mise en place d'une démarche de validation des acquis de l'expérience dans la filière ; propositions pour la mise en œuvre de l'alternance.
- Encadrement réglementaire des professions de la filière en particulier pour l'accès à certains métiers présentant des enjeux particuliers de sécurité et de professionnalisation, par un appui à la mise en place d'un groupe de travail relatif à la régulation (animation par le Ministère en charge des Transports) : élaboration de sa politique de réglementation et dans la mise en œuvre de ses réformes, définition de compétences requises pour l'accès à certains métiers (normes d'établissement et d'exercice de ces professions), rénovation du permis de conduire, définition d'une politique de financement de la formation professionnelle dans la filière, mise en place d'un système d'information léger afin de produire des statistiques dans le domaine des transports sur la base desquelles fonder une politique sectorielle ainsi que les procédures de gestion et contrôle.

- Anticipation des réponses à apporter pour faire face aux nouveaux défis qui se présentent et accompagner le développement du secteur productif, par un appui à la mise en place d'un groupe de travail relatif à la prospective économique-emploi et formation (animation par la CCD) : mise en place d'un observatoire emploi-formation de filière avec répertoire/cartographie des métiers, indicateurs, élaboration d'une brochure présentant la filière et ses métiers.

b) Le renforcement des organisations professionnelles. Afin que la profession puisse jouer son rôle dans ce dispositif, un accompagnement à sa structuration et montée en compétence est envisagé : il s'agit de lui donner les moyens de servir d'interface entre les pouvoirs publics et leurs adhérents, et de mettre en place des services. L'appui consistera à renforcer les capacités des associations professionnelles de transporteurs et transitaires: définition des missions et services, organisation administrative et financière, mise en place d'un dispositif de communication externe et interne, et d'outils et procédures offrant un cadre de concertation au sein de la filière et permettant aux acteurs de dialoguer avec les pouvoirs publics. En outre, l'assistance technique appuiera en particulier la CCD dans sa fonction de maîtrise d'ouvrage déléguée, lui permettant d'acquérir in fine des compétences en matière de gestion de projets complexes mettant en jeu de nombreux partenaires et bailleurs de fond. Sachant que la CCD bénéficie d'appuis en matière de passation de marché, la gestion de projets, et mise à niveau en comptabilité dans le cadre du Programme de renforcement des capacités commerciales, les appuis à l'équipe opérationnelle de la CCD seront perlés.

c) La formation des personnels du Centre de Ressources et de Compétences : l'assistance technique accompagnera le projet sur deux phases : une phase « hors les murs » (de janvier 2017 à avril 2019) avant la réception des locaux du centre à construire ; et une phase « dans les murs » (de mai 2019 à décembre 2020) pour un accompagnement au démarrage et un ajustement des pratiques organisationnelles et pédagogiques. Durant la phase « hors les murs », des formations seront prodiguées, avec des équipements et salles mis à disposition par les acteurs portuaires (CCD et PDSA en participer), dans les domaines jugés prioritaires par les entreprises et requérant peu de moyens: formations d'accès aux métiers (formations qualifiantes courtes type CFP) de dockers, opérateurs de la manutention portuaire et conducteurs de véhicules de transport routier de marchandises ; et formations continues pour les gestionnaires d'activités de transport – transit. Globalement l'assistance technique interviendra pour appuyer : la mise en place de la gouvernance publique-privée du centre, le pilotage managérial du centre, les activités de prospection et partenariat avec les entreprises, l'accompagnement des jeunes en formation qualifiante et leur placement en alternance, le développement de l'ingénierie de formation qualifiante et continue, le perfectionnement pédagogique et métiers des formateurs, la démarche qualité du centre, l'appui à la définition de la configuration des locaux et des équipements.

Résultat #3 : Les capacités de coordination, planification et gestion de projets de la CCD sont renforcées.

Objet : Le projet financera les frais liés à la gestion du projet : actions de communication, suivi-évaluation et audits. Cette composante vise le renforcement des capacités de la Chambre de Commerce de Djibouti dans une perspective structurante et durable, lui permettant de jouer véritablement son rôle tant au sein du projet que d'une manière permanente vis-à-vis de l'Etat et des professionnels dans tous les champs d'appui à la structuration du secteur privé.

3.3. Risques et hypothèses

Risques pays :

Les élections législatives de février 2013, qui ont vu la première participation de la coalition de l'opposition depuis plus d'une décennie, avaient ouvert une période d'instabilité politique. L'accord cadre de réconciliation nationale signé entre le gouvernement et l'opposition fin décembre 2014 a marqué la sortie de cette crise. Le Président Guelleh, au pouvoir depuis 1999, a été réélu en avril 2016. L'instabilité des pays voisins (Yémen, Somalie, Erythrée) n'est pas sans impact sur l'activité du port de Djibouti (conteneurs en souffrance réduisant la capacité du port, réduction de la productivité au niveau des ports, camionneurs en attente de chargement). Elle met toutefois en relief le fait que Djibouti est un pays en paix.

Risques techniques :

Certaines interventions de l'AFD ont mis en évidence les faiblesses des maîtrises d'ouvrage djiboutiennes dans le suivi des projets. C'est pourquoi il est prévu un appui à la CCD sur les aspects de passation de marché et reporting technique et financier, en sus de celui existant actuellement dans le cadre du programme des renforcement des Capacités Commerciales.

Risques institutionnels et juridiques :

Le caractère innovant de la démarche de gestion d'un centre de formation en partenariat public/privé est nouveau à Djibouti. Ceci peut constituer une difficulté en raison des pesanteurs et des habitudes d'un fonctionnement « tout Etat » de l'administration. Ce risque sera réduit par (i) la structuration des organes de gouvernance du centre de formation et du comité de filière ; et (ii) l'accompagnement du projet par une assistance technique expérimentée sur les partenariats publics-privés en matière de formation professionnelle. D'autre part, l'équilibre économique du centre de formation repose sur un co-financement de l'Etat (formations initiales) et des opérateurs économiques (formations continues). L'implication des organisations professionnelles dans le pilotage du projet et la gestion des dispositifs, ainsi que lors de la phase hors les murs (mise à disposition d'espaces et matériels), et la mobilisation du comité de filière dans l'élaboration du cadre réglementaire de la profession (y compris financement mutualisé des formations réglementaires) favoriseront les commandes, permettant ainsi d'amoindrir les risques de sous-utilisation du centre de formation.

Risques liés à la durabilité :

En ce qui concerne la soutenabilité du modèle financier du Centre, le Compte de résultat prévisionnel 2017 à 2020 présente une simulation des coûts fondés sur des éléments d'analyse recueillis auprès des entreprises (flux de personnes à former, engagements de mise à disposition de salles et équipements) et des pratiques de formation dans ces métiers (cf. équipements). Ces éléments ont été approfondis par l'équipe consultante de l'étude de faisabilité qui dispose d'une expérience de praticiens du management de centres de formation sectoriels. Ceci permet de conforter la fiabilité de ces prévisions techniques et financières, selon un scénario médian (recoupées également avec l'expérience de l'AFD sur la dizaine de projets soutenus de même nature).

Le Centre de Ressources et de Compétences est destiné à fonctionner en autonomie financière à horizon 2021. Outre les revenus tirés de l'achat de formations continues pour les entreprises, d'autres processus d'achat collectif de formations initiale ou pour demandeurs d'emploi pourront être conclus avec le Ministre de la Formation professionnelle, le Ministère du Travail,

l'USAID (qui a prévu de financer dans son prochain cadre d'appui tout organisme déployant des formations sur cette filière). Un cadre de contractualisation existe déjà entre la CCD et ces Ministères (formations tertiaires). Le cadre de régulation de la profession élaboré dans le cadre du projet, qui inclura nécessairement une réflexion sur les moyens et ressources accompagnant la mise en place de la régulation de l'exercice des professions (indispensables pour des raisons de sécurité), aura directement une influence sur les recettes en formation continue du Centre.

Les partenaires djiboutiens ont choisi d'adopter le modèle de statut de l'association tel que proposé dans l'étude de faisabilité, et il est prévu que ce statut soit déposé aux autorités compétentes des fin Novembre 2016.

Enfin ce modèle est conforté par le mode de gouvernance du centre de formation, qui comporte en lui-même un effet vertueux. Les professionnels (Chambre de Commerce et le Port, ainsi que les associations professionnelles de transitaires et de transporteurs, eux-mêmes porteurs des intérêts de leurs adhérents à qui ils rendent des comptes comme dans le cadre de toute organisation professionnelle) seront membres de l'instance de pilotage (Conseil d'administration) de l'association de gestion à but non lucratif.

3.4. Questions transversales

Le Développement économique : Une meilleure disponibilité de main d'œuvre qualifiée (et formée aux standards internationaux de qualité au niveau de la santé/sécurité et de l'environnement) dans les métiers de l'ensemble de la filière transport-logistique-portuaire de Djibouti contribuera à : l'amélioration de la performance du Port par une meilleure circulation des flux; la compétitivité des entreprises de la filière sur l'ensemble de la supply chain; au développement des projets d'investissements en cours; à l'attractivité du pays pour de futurs investisseurs; à un positionnement confirmé du pays dans la chaîne logistique d'Afrique de l'Est.

Les pratiques professionnelles seront améliorées grâce à la mise en place d'un cadre de régulation des activités de la filière et aux formations dispensées. Les petits opérateurs économiques de la filière, peu structurés, seront appuyés dans leur développement et positionnement sur le marché grâce aux formations en gestion d'entreprise et aux activités de services mises en place par leurs représentations professionnelles.

Le Bien-être social et réduction des déséquilibres sociaux : à travers le projet, de nombreux jeunes auront l'opportunité d'acquérir une qualification pour accéder à un emploi dans la filière (2340 jeunes, dont 75% sans qualification). Les professionnels en activité auront bénéficié d'une formation intégrant des standards de sécurité au travail, très importants notamment dans les métiers du transport routier et de la manutention portuaire qui connaissent beaucoup d'accidents. La sécurité routière sera améliorée. La main d'œuvre djiboutienne aura acquis un niveau de qualification la plaçant au niveau des standards internationaux, permettant une meilleure intégration des Djiboutiens sur le marché du travail, concurrencée fortement actuellement par d'autres nationalités mieux formées.

Lutte contre le changement climatique et ses effets : Le secteur transport-logistique-portuaire est un secteur ayant un impact environnemental potentiellement important. L'ensemble des formations intègrent un important volet dédié à la maintenance des engins et véhicules, fortement déficitaire aujourd'hui dans les entreprises et induisant accidents, usure mécanique et par ricochet pollution. L'amélioration de la pratique des professionnels de la filière devrait

contribuer à une baisse de cette pollution. L'utilisation de simulateurs de conduite d'engins dans le cadre des formations contribue également à cet objectif. La prise en compte des préoccupations environnementales dans le cursus de formation permet également de répondre aux besoins des politiques de responsabilité sociale des entreprises.

Pérennité du projet et cadre de gouvernance : Le projet inscrit au cœur de son action la mise en place et l'animation de mécanismes institutionnels de dialogue et de gouvernance public-privé en instaurant, d'une part, un cadre permanent de concertation lieu de régulation des professions de la filière et, d'autre part, une gestion concertée entre acteurs publics et privés de l'offre de formation afin d'améliorer l'adéquation formation-emploi. Ce second mécanisme en particulier est la première forme d'expérimentation du partenariat public-privé en formation professionnelle à Djibouti, et constitue le socle de la future Stratégie de formation professionnelle du pays.

3.5. Parties prenantes

L'AFD signera la convention de financement avec le Ministère des Finances, lequel conclura une convention de rétrocession à la CCD (structure publique) qui sera donc la maîtrise d'ouvrage du projet. Seront associés au comité de pilotage du projet, au comité de filière ainsi qu'au conseil d'administration du Centre de Ressources et de Compétences : le Ministère des Transports, le Ministère des Finances/Budget, le Ministère de l'Éducation nationale, le Ministère de l'Enseignement Supérieur, ainsi que les représentations professionnelles (Chambre de Commerce, associations professionnelles, Port).

D'autre part, les groupes de travail réunis au sein du comité de filière associeront des compétences issues des différents Ministères et structures pertinentes en fonction du sujet traité. Ainsi, sur le groupe de travail « Carte de formation », des personnels du Ministère de l'éducation nationale seront parties prenantes des travaux de définition des filières et contenus de formation et stratégie de certification.

Comme indiqué plus haut, les professionnels de la filière (entreprises, organisations professionnelles, salariés, travailleurs indépendants) seront parties prenantes à la gouvernance du Centre et bénéficiaires de ses prestations.

Les populations -de jeunes en particulier- bénéficieront d'opportunités d'accès à l'emploi dans leur pays d'origine.

4. QUESTIONS DE MISE EN ŒUVRE

4.1. Convention de financement

Il n'y aura pas de convention de financement entre la Commission Européenne et le Gouvernement Djiboutien.

4.2. Période indicative de mise en œuvre opérationnelle

La période indicative de mise en œuvre opérationnelle de la présente action est de 48 mois; la période d'exécution serait de 72 mois à compter de l'entrée en vigueur de la convention de financement AFD/Djibouti y compris une période de clôture de maximum 24 mois.

4.3. Modalités et volets de la mise en œuvre

Gestion indirecte à travers une convention de délégation avec l'Agence Française de Développement (AFD). Ceci est justifié étant donné l'expérience démontrée de l'AFD dans la mise en place de projets similaires (voir chapitre 2.3.), les synergies évidentes de cette action avec les autres initiatives actuellement soutenues par l'AFD dans le pays (voir chapitre 2.4), et l'engagement par l'AFD d'apporter une assistance technique à la phase de préparation du projet en attendant de son actuel démarrage, assurant dès lors une continuité nécessaire pour maintenir le "momentum" avec les partenaires.

Suivi

La gestion du projet sera assurée par la CCD. Le projet sera mis en œuvre sous la responsabilité du Secrétariat Général de la CCD, qui désignera une « équipe opérationnelle » composée : d'un(e) coordinateur ; d'un(e) spécialiste en passation des marchés ; d'un(e) comptable. La convention de financement du projet prévoira la **mise en place d'un comité de pilotage** pour superviser et approuver l'orientation générale et les programmes d'actions annuels du projet. Le comité de pilotage sera composé dans une logique partenariale publique-privée : Ministère du Transport, Ministère des Finances/Budget, Ministère de l'Éducation et de la Formation Professionnelle, Ministère de l'enseignement supérieur, la CCD, le PDSA, deux/trois associations professionnelles représentant les transitaires et les transporteurs. Il sera présidé par le Président de la CCD et l'AFD ainsi que la délégation de l'UE à Djibouti en seront membres observateurs. Il se réunira autant que de besoin, et a minima une fois par an. **Un manuel de procédures** détaillé mis en place au démarrage du projet comprendra les règles relatives à l'exécution du Projet : a) fonctionnement du comité de pilotage ; b) fonctionnement de l'équipe opérationnelle de la CCD ; c) les procédures de requêtes de financement d'activités et modalités de justification des dépenses; d) paliers d'ANO de l'AFD ; e) procédures de passation et gestion des marchés et seuils de mise en concurrence pour les travaux, les fournitures et les prestations ; f) format du reporting technique et financier ; g) modèles de documents. Avant le début de chaque exercice, **un plan annuel d'activités, assorti d'un budget détaillé**, sera préparé par l'équipe opérationnelle et soumis au comité de pilotage pour revue et validation. **Un audit des dépenses** aura lieu chaque année, réalisé par un cabinet extérieur recruté spécialement, après avis de non objection de l'AFD. Des vérifications physiques d'actifs acquis sur les fonds du projet seront effectuées une fois par an.

L'équipe de l'AFD présente à Djibouti assurera le suivi du projet, et une équipe du siège de l'AFD effectuera une mission biannuelle de supervision.

4.4. Budget indicatif¹³

¹³ Les formations dans les métiers de la filière transport-logistique-portuaire coûtent cher du fait d'équipements lourds. L'Etat doit s'engager financièrement à soutenir ce coût. Ceci peut se faire de différentes manières : achat de prestations de formations initiales qualifiantes et complémentaires (au titre de la contractualisation du MENFOP avec les établissements privés qui contribuent à une mission d'intérêt général ou de la formation des demandeurs d'emploi soutenue par le Ministère du Travail, l'USAID ...), financement mutualisé en créant une « ressource affectée » tirée de la ressource fiscale comme c'est le cas en France, pour permettre aux entreprises de remplir leurs obligations de formations réglementaires fortement liées à la sécurité routière. De plus, les entreprises pourront s'appuyer sur des fonds de financement mutualisés au sein de la profession (cf. Fonds des dockers existant et géré par les acteurs portuaires). Ces questions seront traitées dans le cadre du Comité de filière. La mission permettra éventuellement de définir l'appétence de l'Etat ou des entreprises à couvrir les coûts de transport et de logement pour les apprenants (afin de se conformer à la visée sociale du FFU). Dans l'attente de la réception des locaux équipés (mai 2019), les professionnels mettront à disposition des salles et équipements, complétés par des premiers lots d'équipements achetés par le projet transportables par la suite dans le centre.

Coût estimatif du projet (programme)	Contribution EU en Euros	Autres contributions¹⁴	Total
Composante 1 : Construction et équipements du CRC, ainsi que subvention d'amorçage prenant en charge une partie des coûts de fonctionnement du centre pour les formations	7 303 407	1 140 000 (Gouvernement de Djibouti, Chambre de Commerce de Djibouti, AFD)	
Composante 2 : Formation et professionnalisation des acteurs de la filière	1 266 300		
Composante 3 : Gestion du projet (dont Communication)	446 100		
Imprévus	329 987		
Coûts indirects (7%)	654 206		
Total	10 000 000	1 140 000	11 140 000

4.5. Évaluation et audit

La Commission pourra procéder à une évaluation finale pour l'ensemble de l'action et si jugée nécessaire, à une évaluation à mi-parcours (sur une ou plusieurs composantes de l'action). Ces évaluations se feront par l'intermédiaire de consultants indépendants. L'évaluation à mi-parcours sera réalisée pour résoudre les éventuels problèmes se présentant dans les composantes évaluées.

Les rapports d'évaluation seront communiqués au pays partenaire et aux autres parties prenantes clés. Le partenaire de mise en œuvre et la Commission analyseront les conclusions et les recommandations des évaluations et décideront d'un commun accord, le cas échéant en accord avec le pays partenaire, des actions de suivi à mener et de toute adaptation nécessaire et notamment, s'il y a lieu, de la réorientation du projet.

Sans préjudice des obligations applicables aux marchés conclus pour la mise en œuvre de la présente action, la Commission peut, sur la base d'une évaluation des risques, commander des audits indépendants ou des missions de vérification des dépenses pour un ou plusieurs contrats ou conventions.

Le financement des évaluations et audits commandités par la Commission sera couvert par une autre mesure.

S'agissant de l'AFD : un audit financier, comptable et technique annuel sera organisé pour l'ensemble du projet s'assurant du contrôle de l'utilisation des fonds.

Les audits et vérifications des dépenses seront effectués conformément à l'analyse de risque dans le cadre du plan d'audit annuel mené par la Commission européenne.

Par ailleurs, l'AFD effectuera une mission annuelle de supervision sur le terrain.

¹⁴ Montants indicatifs

4.6 Communication et visibilité

La communication et la visibilité de l'UE constituent des obligations légales pour toutes les actions extérieures financées par l'UE.

Pour la présente action, il y a lieu de prévoir des mesures de communication et de visibilité qui seront établies, au début de la mise en œuvre, sur la base d'un plan d'action spécifique dans ce domaine et financées sur le budget indiqué à la section 4.4 ci-dessus.

En ce qui concerne les obligations légales en matière de communication et de visibilité, les mesures seront mises en œuvre par la Commission, le pays partenaire, les contractants, les bénéficiaires de subvention et/ou les entités en charge. Des obligations contractuelles adaptées seront respectivement prévues dans la convention de financement, les marchés, les contrats de subvention et les conventions de délégation.

Le plan de communication et de visibilité de l'action ainsi que les obligations contractuelles adaptées seront établis sur la base du manuel de communication et de visibilité pour les actions extérieures de l'Union européenne.

Annexe : Cadre logique (version provisoire)

Composantes	Objectifs	Description	Résultats	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
1. Construction du Centre de Ressources et de Compétences	Créer un centre de ressources, de formation et de développement des compétences de la filière opérationnel et viable dans un premier temps « hors les murs », puis « dans les murs » ;	Etudes et travaux de construction Achat et gestion du parc d'équipements	Locaux du centre livrés ; Equipements implantés ; Formateurs formés à la prise en main des équipements	Centre construit avec une capacité de formation installée (capacité d'accueil, nombre de filières, salles, plateaux techniques, équipements)	Spécifications techniques des équipements ; Cahier des charges pour l'avant-projet sommaire et comptes rendus de visites de chantier ; Cahier des charges et PV de réception des équipements ;	Le terrain est mis à la disposition du Centre

Composantes	Objectifs	Description	Résultats	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
2. Formation et professionnalisation des acteurs de la filière transport-logistique-portuaire	Mettre en place un comité de filière animant le partenariat public-privé pour accompagner la régulation de la profession dans toutes ses dimensions : formation professionnelle, réglementation, prospective ; Renforcer les organisations professionnelles ; Former des jeunes sans qualification et les insérer ; Perfectionner des	Appui à la mise en place d'un comité de filière et de ses groupes de travail ; Appui à la structuration et au déploiement des missions des organisations professionnelles ; Appui à la gestion de projet auprès de la CCD Formation des administrateurs et du personnel du Centre de Ressources et de Compétences à la gouvernance, gestion, ingénierie de la	Livre blanc sur la régulation de la profession ; Répertoire métiers compétences ; Etude publiée ; Associations professionnelles renforcées dans leur rôle de représentation auprès des pouvoirs publics et professionnalisation de leurs services aux adhérents ; Personnels du Centre recrutés et formés ;	Cadre de régulation des professions défini ; Nombre de personnes formées dans les représentations professionnelles ; Nombre de jeunes bénéficiaires d'une formation initiale (estimé à 1500 minimum) ; Nombre total de personnes formés (estimé à 3000 minimum) Nombre de professionnels	Textes fixant le cadre de régulation de la profession Comptes rendus des réunions des groupes de travail du comité de filière ; Rapport décrivant la structure fonctionnelle et les spécifications techniques d'un système d'information et gestion du transport ; Statuts et organigrammes des associations professionnelles ;	Maturité et disponibilité des parties prenantes pour le dialogue public-privé ; Disponibilité de statistiques ; Le MENFOP délivre des CFP à l'issue des formations courtes professionnalisantes ; Les chefs d'entreprises sont disponibles pour les formations, libèrent leur personnel et financent leur formation continue ; Les secteurs privés et publics mettent à

	salariés et chefs d'entreprises	formation initiale et continue, partenariats avec les entreprises du Centre.	Jeunes sans qualification formés ; Jeunes préparés à la recherche d'emploi et l'intégration en milieu professionnel ; Salariés et chefs d'entreprises formés ; Programmes de formation élaborés.	formés (estimé à 1500 minimum); Nombre de personnes formées à la gestion d'entreprise (estimé à 70 minimum); Taux d'utilisation des salles ; Nombre d'entreprises conventionnées (estimé à 25 minimum); Taux d'insertion à 6 mois à l'issue de la formation (estimé à 75% 6 mois après la formation);	Comptes rendus des réunions avec les organisations professionnelles. Planning d'utilisation des salles et matériels ; Emplois du temps des formateurs ; Liste des bénéficiaires des formations/feuilles d'émargement ; Base de données clients/partenaires du centre ; Tableau de bord qualité ; Cahier des charges SI ; Conventions d'alternance avec les entreprises.	disposition des moyens matériels et humains pour le démarrage des formations « hors les murs » ; L'Etat finance l'achat de formations initiales.
3. Gestion du projet	Assurer une gestion professionnelle du projet selon des règles de redevabilité externe	Appui à la mise en place de procédures administratives et financières, reporting, et procédures de passation de marché	Projet mené conformément aux exigences des bailleurs de fond	Nombre de supports de communication Nombre d'évènements de communication (3 minimum) Nombre d'évaluations et d'audit (2 évaluations : à mi-parcours et en fin de projet, et 4 audits : 1 par an)	Manuel de procédures Rapports annuels techniques et financiers Communiqués de presse Supports de communication Rapports d'audits Rapports d'évaluation	Disponibilité des ressources humaines pour la coordination de projet à la CCD