

Rapport de Capitalisation sur le Programme d'Appui à la Formation Professionnelle **PAFP IV**

MIS EN ŒUVRE PAR SWISSCONTACT

Partage d'expérience et de Bonnes Pratiques
Dispositifs Innovants et Strategie pour une Formation
Professionnelle au Service du Developpement Economique et
Social des Territoires au Mali

SOMMAIRE

Sommaire

Liste des Acronymes

Introduction

Chapitre Introductif

- I. Cadre de la Mission
 - a. Objectifs de la Capitalisation
 - b. Résultats Attendus de la Consultation : Axes 1 et 4
- II. Déroulement de la Mission
- III. Demarche Methodologique
 - a. La Capitalisation, c'est quoi ?
 - b. Les Critères d'une Bonne Pratique
 - c. Démarche de Capitalisation et Limites
 - 1. Démarche holistique autour d'un Questionnement Central
 - 2. Comment les acteurs ont participé au Processus de Capitalisation
 - 3. Comment a été effectué le travail de Capitalisation ?

Partie 1 Leçons Tirées de la Stratégie du PAFP

- I. Présentation du Projet et de ses Realisations
 - a. Présentation du Projet
 - 1. Fiche Synthétique du Projet, Finalité, Zone, Public et Résultats Attendus
 - 2. La Stratégie d'intervention du Projet
 - 3. L'organisation du Projet
 - b. Les Réalisations du Projet : Ce qui s'est passé
 - 1. Réalisations relatives au soutien à la Demande de Formation/Insertion
 - 2. Réalisations relatives au soutien à l'offre de Formation
 - 3. Réalisations Relatives à la Régulation des Systèmes Régionaux de FP/Emploi
- II. Analyse et Enseignements de L'experimentation du PAFP
 - a. Leviers, Points de Vigilance et Recommandations
 - 1. Les Recommandations de Bonne Pratique en Matière de FP/Insertion
 - 2. Une Stratégie Pertinente ?
 - 3. Une Stratégie Reproductible et Partageable ?
 - 4. Une Stratégie Efficiente ?
 - 5. Une Stratégie Produisant des Effets Positifs Reconnus par les Bénéficiaires du PAFP ?
 - 6. Une Stratégie avec des Effets Durables ?
 - b. Analyse des Facteurs de Réussite du PAFP
 - 1. Les Facteurs Externes
 - 2. Les Facteurs Internes
- III. Leviers, Points de Vigilance Et Recommandations
 - a. Points Forts de l'expérimentation du PAFP
 - 1. Une Approche par la Demande au Service d'un Impératif de Massification
 - 2. Une Approche Partenariale et une Logique de Filière au Service de Territoires Plus Inclusifs
 - 3. Des Espaces de Concertation et de Cogestion au Service d'une Gouvernance Locale Legitimée
 - 4. Un Investissement dans les Compétences Comme Vecteur de Développement

- b. Points de Vigilance : Difficultés et Limites Du PAFP
 1. Difficultés, Limites liées au Contexte Malien
 2. Limites d'une Stratégie de Massification de la Formation pour répondre aux attentes d'insertion de Publics Précarisés
 3. Limites de la Stratégie pour structurer une offre de Formation de Qualité
- c. Recommandations pour la Duplication/Extension de l'expérimentation du PAFP

Partie 2 Dispositifs et Approches Innovantes du PAFP

- I. Le CRGP, Dispositif de Bonne Gouvernance
 - a. Présentation du Dispositif
 1. Description du Processus d'élaboration
 2. Présentation Générale des Réalisations du CRGP
 3. Photos Régionales des Réalisations des CRGP
 - b. Enseignements : Forces et Limites du CRGP
 1. Les Forces du CRGP
 2. Les Faiblesses du CRGP
 - c. Recommandations pour pérenniser le CRGP
 1. Quel Contenu pour un Cahier des Charges Définissant le CRGP ?
 2. Quelle Démarche pour Élaborer le Cahier des Charges ?
- II. Les Dispositifs et Approche de Soutien à la Demande
 - a. Les Conseiller(e)s Formation Emploi
 1. Description du Processus de Mise en Place du Dispositif
 2. Présentation des CFE sur les Territoires
 3. Enseignements et Recommandations
 - b. Les Espaces Orientation Jeunesse
 1. Description du Processus d'élaboration
 2. Présentation des Réalisations des EOJ
 3. Validation d'une Bonne Pratique
 4. Enseignements des EOJ et Recommandations
 - c. L'approche Gestion de Projets Sensibles au Conflit
 1. Description du Processus d'élaboration
 2. La GPSC : Les Enseignements d'une Bonne Pratique
- III. Les Approches Innovantes, soutien aux Filières et Marchés Inclusifs
 1. Description du Processus D'élaboration
 2. Réalisations dans le Cadre des Approches ARM/ Marchés Inclusifs
 3. Enseignements et Impact des Approches ARM/Marchés Inclusifs

Conclusion et Perspectives pour l'Après-Projet

Liste Des Acronymes

ABF	Analyse des Besoins de Formation
ANPE	Agence Nationale pour l'Emploi
APEJ	Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes
APCMM	Assemblée Permanente des Chambres de Métiers du Mali
ARM	Analyse Rapide des Marchés
CNJ	Conseil National de la Jeunesse
CR	Conseil Régional
CRGP	Cadre Régional de Gestion Partenariale
CT	Collectivité Territoriale
DNE	Direction Nationale de l'Emploi
DNFP	Direction Nationale de la Formation Professionnelle
DNJ	Direction Nationale de la Jeunesse
EOJ	Espace Orientation Jeunesse
FAFPA	Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage
FP	Formation Professionnelle
GPSC	Gestion des Projets Sensibles au Conflit
OF	Opérateur de formation
MEFP	Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
PAFP	Programme Appui à la Formation Professionnelle
PE	Projet d'établissement
RAPF	Réseau des Associations Professionnelles Francophones

Des lectures et une riche consultation auprès des partenaires financiers, techniques, des élus régionaux, des entreprises, des jeunes, des opérateurs de formation, des conseillers emplois et orientation et des équipes du PAFP ont permis l'élaboration de ce rapport sur la capitalisation de la stratégie de formation et d'insertion professionnelle dans le cadre du projet «**PAFP IV**» .

A cet effet, je tiens à adresser mes vifs remerciements à toutes les personnes rencontrées qui ont accepté de prendre sur leur temps, pour m'expliquer leurs contributions, exprimer leurs points de vue sur les réalisations et me faire part de leur expérience et de leurs attentes.

//

Capitaliser une expérience, c'est "la transformer en connaissance et la partager pour la mettre au service de l'action et du savoir"

Pierre De Zutter

Donner un poisson à quelqu'un c'est le nourrir un jour, lui apprendre à pecher c'est le nourrir toute la vie

Introduction

Depuis plus de 25 ans, Swisscontact intervient au Mali dans le domaine de la formation professionnelle. La formation facilite l'accès à un emploi et/ou à l'amélioration des revenus pour les populations tant rurales qu'urbaines. Au Mali où 80% des emplois sont précaires et où chômage et sous-emploi des jeunes sont très répandus, le développement des compétences et l'insertion professionnelle des jeunes sont un défi pour la société malienne et un axe fort d'intervention pour Swisscontact.

C'est dans ce cadre que le Programme d'Appui à la Formation Professionnelle (PAFP) a été défini. Il achève sa quatrième phase avec le projet dénommé PAFP IV dont la finalité visait à « contribuer à la compétitivité des secteurs économiques porteurs par une formation professionnelle axée sur l'emploi » et avec pour public cible, « *les jeunes, jeunes hommes et jeunes filles, non scolarisés ou sortant du système scolaire sans qualification, tous les demandeurs d'emploi et travailleurs en domaine de compétences supplémentaires, acteurs économiques et entreprises dans les chaînes de valeurs porteuses* ».

Ce programme, financé par les Coopérations Suisse et Danoise, pour une durée de 4 ans (2014-2017) et mis en œuvre sur quatre régions et le district de Bamako, a produit des résultats en termes de formation professionnelle, d'insertion des jeunes et d'insertion de proximité, de renforcement des opérateurs économiques et d'opérationnalisation de la décentralisation sur la dimension emploi et formation professionnelle.

En 4 ans, le projet a permis de former plus de **46 542 personnes, dont 9900 jeunes sans emploi. Six milliards de francs CFA et 1143 opérateurs de formation** ont été mobilisés pour assurer plus de 2000 projets de formations. Pour répondre à une formation de qualité, **622 formateurs/rices ont été formé(e)s**. Les acteurs régionaux ont été impliqués, accompagnés dans le pilotage de la formation professionnelle, de la définition des orientations au suivi-évaluation des projets de formation-emploi. En sus de la formation un **accompagnement à l'insertion** a été assuré : individualisé auprès de **5 375 jeunes** dans le cadre des Espaces Orientation Jeunesse, et collectif avec

la mise en place des plans affaires, soutien à la micro-entreprise pour près de 200 jeunes. Au total, **plus de 30 000 personnes formées** sont actives dans le domaine de formation qu'elles ont reçue, et **plus de 25 000 personnes formées ont réussi à accroître leur revenu de plus de 20%**.

Fort des résultats et des réalisations développées sur les cinq différents territoires, les partenaires financiers et Swisscontact ont retenu de produire un travail de capitalisation du programme. La capitalisation vise à rendre plus lisible les acquis du programme, à partager les bonnes pratiques les diffuser auprès des partenaires institutionnels, acteurs de développement et société civile, enfin à alimenter la réflexion des partenaires pour la conception de futurs programmes pour l'emploi, et en particulier des jeunes et la formation professionnelle au Mali.

La capitalisation a défini cinq axes de travail, à savoir :

1. Les procédures des systèmes régionaux de formation professionnelle sont formalisées et capitalisées à l'échelle nationale ;
2. Les données et outils de suivi des actions de formation soutenues au niveau régional sont consolidés et transférés aux acteurs nationaux ;
3. Les produits et outils de formation, du PAFP4 sont consolidés, adoptés au niveau national et diffusés sous forme de modules, manuel de « bonnes pratiques » le plus largement possible ;
4. Les expériences, démarches et leçons apprises du PAFP4 sont documentées et diffusées sous forme manuels de « bonnes pratiques », le plus largement possible ;
5. Une étude de traçabilité permettant de suivre l'évolution des personnes formées et une étude sur les effets et impacts du programme sont réalisées et leurs résultats documentés et diffusés, à large échelle (films documentaires)

C'est en réponse aux axes 1 et 4 qu'une mission de capitalisation d'une vingtaine de jours (12 jours sur le terrain) a été organisée. Elle a permis :

- **D'une part**, d'établir un éclairage sur les acquis relatifs à l'opérationnalisation de systèmes régionaux de formation professionnelle qui pourraient faire l'objet d'une institutionnalisation pour une éventuelle diffusion sur le plan national (extension aux autres régions) ;
- **D'autre part**, d'apporter un zoom sur la stratégie générale déployée par Swisscontact afin de mieux appréhender les résultats, les effets sur les publics cibles, sur les jeunes sans qualification professionnelle, sur les travailleurs « pauvres », sur les entreprises et opérateurs de formation, sur des territoires en zone de conflits et, plus globalement sur les dynamiques territoriales générées par le programme. Les réalisations du projet seront regardé à travers un questionnaire central : *« comment et à quelles conditions la formation professionnelle peut contribuer à l'emploi, et, en particulier à l'insertion socioprofessionnelle des publics en situation de pauvreté/ vulnérabilité - jeunes et demandeurs d'emploi, travailleurs pauvres, femmes – nombreux dans le contexte de fragilité et d'insécurité au Mali? »*. La démarche de capitalisation veillera à analyser les facteurs qui ont permis les réalisations et résultats du PAFP et mettra en lumière les dispositifs et démarches innovantes, susceptibles d'être pérennisés et/ou répliqués.

Après un chapitre introductif présentant la démarche méthodologique, le rapport de capitalisation s'organise en deux parties.

Une première partie s'intéresse à l'analyse globale de la stratégie, la démarche de formation-emploi, la mobilisation des acteurs, la participation des demandeurs et le renforcement de l'offre de formation. Il s'agira, de récapituler la stratégie, mettre en avant les réalisations, les facteurs de réussite et les difficultés rencontrées afin d'en tirer des conclusions, des recommandations pouvant servir de prochains programmes.

La deuxième partie est consacrée à l'examen des dispositifs mis en place et démarches, retenus comme innovants. Les bonnes pratiques à capitaliser porteront sur les dispositifs que l'on peut sérier en trois catégories :

- Les dispositifs de concertation et de responsabilisation des acteurs de la politique régionale Emploi-formation (Le CRGP)
- Les dispositifs et démarches de soutien à la demande et d'accompagnement des publics, (EOJ, CFE et GPSC)
- Les approches innovantes, soutien à l'offre de formation et aux filières (Démarche ARM/Marchés inclusifs).
- Le présent rapport n'est pas une évaluation, les éléments d'analyse sont issus des rapports dont ceux de l'évaluation, des données et des échanges qui ont eu lieu avec les équipes, avec des bénéficiaires sur le terrain et lors des réunions avec les acteurs des régions. Les informations recueillies ne sont pas regardées au travers des indicateurs de résultat du projet pour énoncer un jugement de valeur mais pour saisir les richesses de l'expérience, comprendre les processus vécus et détecter les potentialités existantes.

¹Contexte malien de la période du projet 2014 /2017. Le document de projet a été écrit en 2013, défini juste après le coup d'état de 2012

CHAPITRE INTRODUCTIF

Objectifs Attendus, Methodologie et Deroulement de la Mission de Capitalisation

I. **Cadre de la mission**

II. **Deroulement de la mission**

III. **Demarche méthodologique**



I. Cadre de la mission

a. Objectifs de la Capitalisation

Swisscontact a défini une note de cadrage pour la capitalisation, avec 5 axes retenus.

Axe 1 :

Institutionnalisation du système régional de financement de la formation professionnelle

Resultats Attendus :

1. Le Cadre Régional de Gestion Partenariale de la formation professionnelle est institutionnalisé et généralisé par le MEFP.
2. Le manuel de procédures est ajusté et adopté par l'ensemble des acteurs
3. Les bonnes pratiques et procédures dans la gestion partenariale de la FP sont validées et formalisées
4. Le mécanisme de financement régional de la FP est adopté et dupliqué dans d'autres régions comme cadre de référence.

Axe 2 :

Transfert des outils de gestion de la formation professionnelle

Resultats Attendus :

5. La base de données sur les actions de formation-insertion est adaptée et adoptée par l'ensemble des acteurs
6. Les acteurs régionaux sont formés sur la base de données pour une appropriation effective
7. La base de données est transférée au Conseil Régional ou un opérateur tiers.

Axe 3 :

Harmonisation, validation et diffusion des modules de formation

Resultats Attendus :

8. Les modules sont triés par spécialités, validés et mis à disposition de la DNFP pour large diffusion
9. Une base de données des modules validés est mise en ligne sur internet.

Axe 4:

Capitalisation et diffusion des bonnes pratiques/demarches

Resultats Attendus :

10. Les approches facilitant une intervention de proximité sont capitalisées, notamment le dispositif des conseillers en formation, la gestion de projets sensibles aux conflits, les espaces orientation jeunesse, l'analyse rapide de marchés/ ARM et chaînes de valeurs.

Axe 5:

Documentation et diffusion des « **Success Stories** », effets et impacts du PAFP

Resultats Attendus :

11. Une étude de traçabilité pour mesurer les effets et impacts sur les bénéficiaires est faite
12. Les cas de succès sont identifiés, documentés et diffusés.

b. Resultats Attendus de la Consultation : Axes 1 Et 4

La consultation est limitée au travail de capitalisation sur les axes 1 et 2. Les objectifs spécifiques de cette mission définis dans les termes de référence sont :

- Produire une feuille de route pour l'institutionnalisation du Système Régional de Financement de la formation Professionnelle ;
- Participer à l'identification des résultats majeurs à capitaliser pour l'institutionnalisation du Système Régional de Financement et la diffusion des bonnes pratiques/démarches du PAFP IV;
- Identifier et définir les meilleurs résultats pour communiquer les bonnes pratiques/démarches ;
- Documenter les démarches innovantes, les expériences et leçons apprises du PAFP4 facilitant une approche de proximité (le dispositif des conseillers en formation, gestion de projets sensibles aux conflits, espaces orientation jeunesse, analyse rapide de marchés/ARM et chaînes de valeurs, etc.) pour une large diffusion auprès des acteurs de la formation professionnelle.

Lors de la mission, un recadrage des résultats attendus a été apporté à l'issue des échanges avec la direction de **Swisscontact** et la **Coopération Suisse** :²

1. La capitalisation portera sur les pratiques, les démarches abouties, le travail de capitalisation du système régional de financement de la formation se centrera donc sur le CRGP et son manuel de procédures, le système régional du financement n'étant pas encore arrêté et testé.
2. Le travail à réaliser pour l'axe 1 sera limité à de la production de la connaissance avec des recommandations générales pour une éventuelle institutionnalisation.
3. Les résultats attendus de l'axe 4 sont redéfinis : l'objectif attendu est de pouvoir récapituler la stratégie générale déployée par **Swisscontact**, comprendre les facteurs qui ont permis d'en produire les résultats. Il s'agira moins de cibler de manière individuelle les dispositifs et démarches innovantes que de saisir les processus qui ont permis de les produire et concourir aux résultats du programme dans un contexte national difficile et complexe (contexte d'insécurité, instabilité/fragilité institutionnelle..). Les dispositifs seront regardés comme des éléments de la stratégie globale, puis analysés comme bonnes pratiques à maintenir, répliquer et/ou à améliorer.



²Ces évolutions ont été précisées dans une note d'orientation, remise par la consultante à l'issue de la mission de terrain.

II. Deroulement de la mission

La mission s'est déroulée en quatre étapes comme exposée ci-dessous, la liste des rencontres et programme sont présentés en annexe 1.

Pour des raisons de sécurité et de temps, les déplacements ont été limités à Bamako et à la région de Sikasso - Ville de Sikasso et de Koutiala.

Etape 1

Cadrage de la mission et collecte d'informations

1. Phase de cadrage sur les attendus de la capitalisation avec la direction de Swisscontact, la Coopération Suisse et rencontre avec le MEFP
2. Collecte de données, définition des critères d'une bonne pratique, préparation des grilles d'entretien

Etape 2

Visites de terrain et rencontres des équipes du projet et des acteurs

1. Rencontres des acteurs du CRGP sur le district de Bamako et Région de Sikasso
2. Rencontres des bénéficiaires, des opérateurs de formation et entreprises
3. Rencontre des conseillers CFE, professionnels des Chambre d' Agriculture, des artisans- Bamako, Sikasso et Koutiala.
4. Visite d'un EOJ à Bamako et échanges avec la Chargée du volet insertion des jeunes
5. Echanges téléphoniques avec les responsables des antennes du Nord Mali

Etape 3

Synthèse mission de terrain et clarification des domaines à capitaliser

1. Exposé des premières conclusions sur les domaines à capitaliser, les forces et faiblesses entrevues auprès de la direction de Swiss contact et de la coopération Suisse
2. Rédaction d'une note d'orientation pour la capitalisation avec mention des données supplémentaires à recueillir.

Etape 4

Rédaction du rapport de capitalisation

1. Analyse de la stratégie générale avec un focus par territoire
2. Analyse des bonnes pratiques à travers les critères retenus et identification des facteurs de réussite, des forces et faiblesses
3. Enoncé de recommandations

III. Demarche méthodologique

a. La Capitalisation, c'est quoi ?

La capitalisation vise à transformer le savoir en connaissance partageable. Elle se différencie de l'évaluation mais elle en tient compte aussi bien pour ce qu'elle dit que pour ce qu'elle suppose. L'évaluation porte un jugement de valeur, la capitalisation porte un regard analytique sur la stratégie de formation et d'insertion et sur les innovations, bonnes pratiques développées afin d'en tirer des leçons et d'en améliorer la pratique, identifier les expériences qui pourront nourrir les actions futures.

Bonne pratique : une pratique, qui peut aussi être une approche, une initiative qui selon des critères définis, permet d'atteindre avec efficacité un objectif précis. Bonne ne signifie pas parfaite, toute bonne pratique est susceptible d'être améliorée.

Innovation : approche technique ou action ou stratégie nouvelle donnant des premiers résultats positifs et qui peut être développée.

b. Les Critères d'une Bonne Pratique

Il n'existe pas une définition unique d'une bonne pratique, la bonne pratique dépend du pays, du contexte, des critères retenus par les acteurs.

Les bonnes pratiques, innovations à capitaliser ont été identifiées dans la *concept note* rédigée par Swisscontact, en s'appuyant sur les résultats de la revue d'évaluation. Les critères retenus pour pouvoir qualifier une pratique de « bonne » ont été discutés lors de la réunion de cadrage. Ils ont été arrêtés à partir des références consensuelles en matière de bonnes pratiques et d'innovation³ et des meilleures pratiques en matière de formation/insertion professionnelle déjà capitalisées⁴. Les critères retenus sont :

1. **Une action pertinente** : une problématique, un problème a été identifié, l'action y apporte une réponse adaptée par rapport aux besoins des publics ciblés et du contexte d'intervention
2. **Une action produisant un impact, des effets positifs** : atteinte des résultats attendus et impact positif, reconnu par les bénéficiaires, les participants et partenaires
3. **Une action s'inscrivant dans la durée** : action qui peut se prolonger au-delà du projet
4. **Une action reproductible, partageable** : action ou approche, technique qui pourrait être reproduite ou adaptée dans d'autres contextes.
5. **Une action en cohérence avec les recommandations de bonnes pratiques, de la qualité énoncées en matière de formation professionnelle/insertion dans l'emploi**

Le cadre territorial, régional⁵ et les principes qualité de la formation professionnelle : identification de la demande, mise en situation de travail, universalité de l'accès, transparence et éthique de l'offre, concept de la personne comme actrice et détentrice de droits, système de suivi-évaluation etc.

³Ces Guide méthodologique pour la capitalisation par Humanité et Inclusion « Mener une capitalisation d'expérience »

⁴«Etude sur l'état des lieux de la formation francophone – Recueil des meilleures pratiques » RMDA par le Réseau des associations professionnelles Francophone et l'Agence de la Francophonie Déc. 2014 et « Capitalisation des actions de formation-insertion des jeunes conduites par les ONG » Etudes et Méthodes publiées par l'AFD 2015-

⁵En matière de formation et d'emploi, les bonnes pratiques mettent en avant le niveau régional, comme territoire pertinent d'intervention (Rapport Recueil des Meilleures pratiques, déjà cité) et Notes techniques, capitalisation des pratiques formation et insertion en Afrique-AFD 2014)

c. Demarche de Capitalisation et Limites

1. Demarche Holistique autour d'un Questionnement Central

La démarche de la capitalisation a été conçue comme un voyage au cœur des expériences du programme PAFP IV avec pour questionnement central « *comment et à quelles conditions la formation professionnelle peut contribuer à l'emploi, et, en particulier à l'insertion socio-professionnelle des jeunes et publics en précarité/vulnérabilité (demandeurs d'emploi, travailleurs pauvres, femmes) » dans le contexte malien d'insécurité, de grande pauvreté et de fragilité? »*

Les dispositifs et les techniques développées ne sont pas regardés uniquement à travers l'évaluation de critères du projet mais considérés dans leur globalité.

2. Comment les Acteurs ont Participe au Processus de Capitalisation

Le travail de capitalisation s'est établi à partir :

- des lectures des documents : rapports d'activités, revue externe de l'évaluation, études des différents outils produits, manuels de procédures, ...
- des données produites par le projet (extrait de la base de données),
- des entretiens avec la direction de Swisscontact, avec les responsables d'antenne et des professionnels des équipes du projet,
- des rencontres et entretiens avec les partenaires financiers et techniques du projet,
- des visites sur le terrain lors des séances de formation, auprès d'organismes de formation et d'Espace Orientation Jeunesse
- des réunions et entretiens avec des bénéficiaires, des conseillers formation-emploi, des élus et membres du Cadre Régional de Gestion Partenariale, des professionnels des EOJ.

La consultante a également pris en compte les informations collectées lors de la mission d'appui sur le volet renforcement des compétences institutionnelles des organismes de formation qui lui avait permis de rencontrer une quinzaine d'OF dans trois régions en juillet 2016.

3. Comment à été effectué le Travail de Capitalisation ?

Le travail a été organisé en deux temps, une première phase sur la stratégie globale du projet, à travers ses réalisations, ses résultats et les processus mis en œuvre, une phase d'analyse des dispositifs et techniques retenus comme bonne pratique dans les TDR. Pour chacune de ces phases, le travail a été organisé comme suit :

- Une présentation synthétique du projet, de ses résultats et principales réalisations
- Une description du processus de mise en œuvre
- Une analyse de la pratique sur la base des critères et des facteurs de réussite
- Un exposé des points forts et faiblesses avec des recommandations pour améliorer la pratique et/ou pouvoir la répliquer.







PARTIE 1

Leçons Tirées d'une Stratégie de Formation au Service du Développement Economique et Social des Territoires

I. **Présentation du projet et ses réalisations**

II. **Analyse et enseignements de l'expérimentation**

III. **Leviers et points de vigilance pour dupliquer l'expérimentation PAFP**



I. Présentation du projet et ses réalisations

a. Présentation du Projet

Le projet, prévu pour 4 ans, a débuté en 2014 et achève une 5^{ème} année de prolongation.

1. Fiche Synthétique du Projet, Finalité, Zone, Public et Resultats Attendus

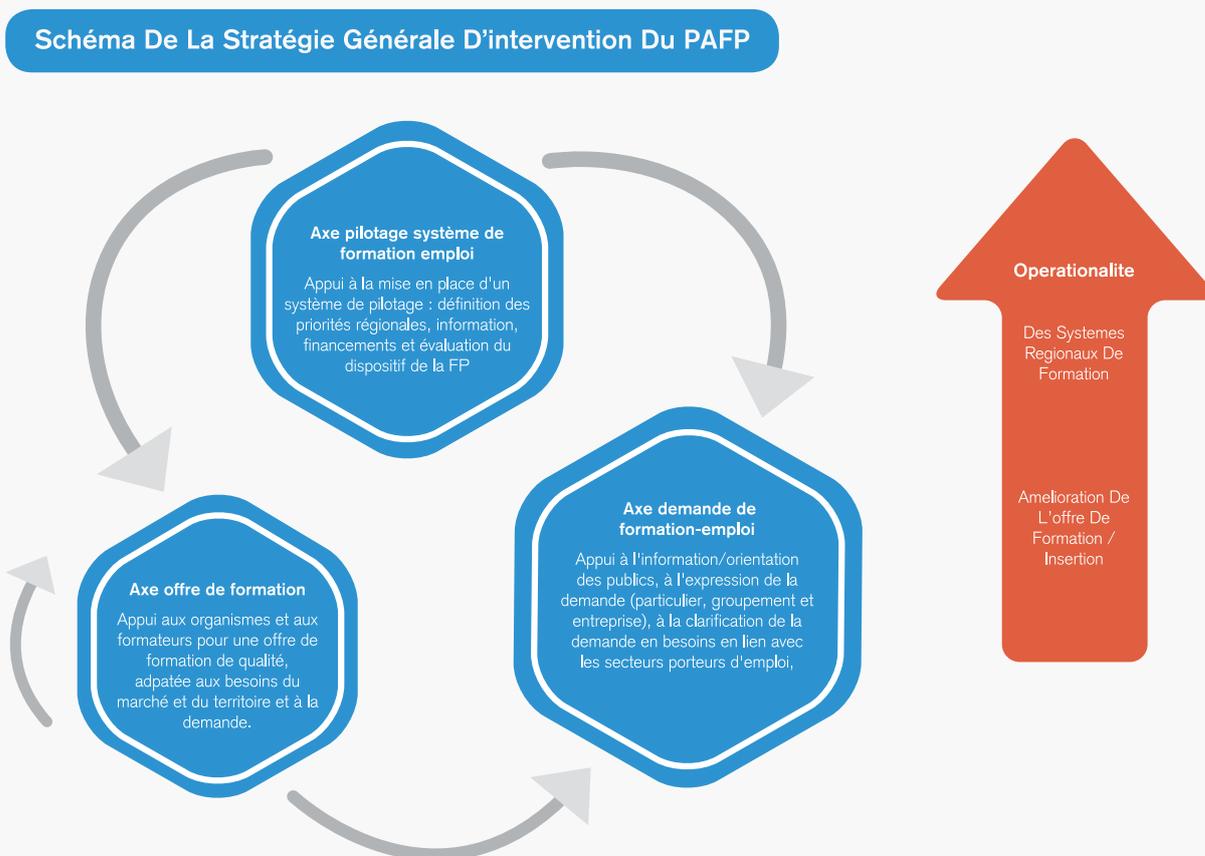
Programme d'Appui à la Formation Professionnelle - Phase 4	
Durée totale	4 ans : 2014 à 2017
Budget	Budget Total : 20'500'000 CHF (Contribution suisse (60%) et contribution danoise (40%))
Zones d'intervention	Sikasso et Mopti (2014-2017) Ségou, Tombouctou et Bamako (2016-2017)
Finalité (Impact)	Contribuer à la compétitivité des secteurs économiques porteurs par une formation professionnelle axée sur l'emploi
Effets directs (Outcome)	Insertion professionnelle : Les personnes formées intègrent ou réintègrent un emploi. Opérationnalité des systèmes régionaux de formation : Les acteurs privés et publics de la formation professionnelle pour l'emploi développent et mettent en œuvre des formations diversifiées, adaptées aux opportunités et besoins du marché
Partenaire(s) principaux	Pilotage : Collectivités Territoriales (Conseils Régionaux, Conseils de Cercles, Communes) et Services Techniques de l'État Demande : Organisations professionnelles des secteurs de l'agriculture, de l'artisanat et des services Offre : Opérateurs de formation privés et publics
Groupe(s) cible(s) 1	Jeunes filles et jeunes garçons non-scolarisés (+16 ans) Jeunes sortants du système scolaire sans qualification professionnelle Tous les demandeurs d'emploi Travailleurs en demande de compétences supplémentaires Acteurs économiques et entreprises dans les chaînes de valeurs porteuses
Bénéficiaires finaux²	Les agents économiques des secteurs visés et les demandeurs d'emploi
Résultats attendus (Output)	R1.1 Les personnes formées à travers des projets de formation-insertion ont acquis les compétences requises pour l'exercice du métier et sont positionnées sur le marché de l'emploi R1.2 Les opérateurs de formation assurent le développement et la réalisation d'opérations de formations de qualité, le suivi des formés et l'appui conseil pour l'insertion R1.3 Les organisations professionnelles et les entreprises identifient et formulent des besoins de formation et assurent le suivi des formés et l'appui-conseil pour l'insertion R2.1 Un cadre partenarial pour le fonctionnement et le pilotage du système régional de Formation Professionnelle pour l'Emploi, ancré dans chacun des Conseils Régionaux concernés, est élaboré et opérationnel R2.2 Les acteurs du système de formation professionnelle et de l'emploi sont informés par le dispositif de communication mis en place R2.3 Un dispositif de suivi des formés et d'évaluation est implanté et fonctionnel R2.4 Un mécanisme de financement pérenne de la Formation Professionnelle et l'Emploi, est mis en place au niveau de chaque région R2.5 Les Conseils Régionaux mettent en œuvre leurs schémas directeurs régionaux de l'emploi, de la formation professionnelle et technique

2. La Stratégie d'intervention du Projet

La stratégie du projet s'inscrit dans une approche systémique : relation et interrelation de l'offre et de la demande de formation/insertion et de l'environnement de la formation (politique publique et pilotage stratégique par les acteurs public-privé).

L'intervention est construite sur un triptyque : appui à la demande, appui à l'offre de formation, appui au système de pilotage de la FP (maîtrise d'ouvrage). Elle repose sur **une logique de territoire et une logique partenariale**. La stratégie de formation retenue s'inscrit en réponse à une démarche **de formation/emploi**-pouvoir acquérir des compétences rapides, nécessaires à l'exercice d'un métier/emploi-.

La logique d'intervention et les acteurs impliqués, mobilisés sont résumés dans les schémas ci-après :



Schema Des Acteurs Impliqués Et Mobilises Dans Le PAFP

Une mobilisation et une implication d'une grande variété d'acteurs aux points de vue et aux responsabilités complémentaires ont été au cœur de la stratégie du projet.





3. L'organisation du Projet

Pour mettre en œuvre le projet, le projet est organisé par région/territoire avec :

- 5 bureaux de coordination régionale : deux en 2014 Mopti et Sikasso, trois entre 2015 à 2016, Ségou, Tombouctou, et Bamako avec des antennes et/ou points focaux de proximité dans les régions de Sikasso et Tombouctou.
- Une coordination nationale à Bamako assurant le management, l'appui-conseil technique et stratégique, la coordination et la gestion financière et administrative du projet.

L'organisation repose sur l'autonomie des coordinations régionales dans la mise en œuvre du projet avec un suivi-évaluation centralisé. Composée d'une trentaine de personnes⁶, l'organisation a veillé à la mixité des profils (ingénieur agronome, économiste, sociologue, gestionnaire, marketing) et à leur mobilité intra et interrégionale. L'effectif des coordinations, en moyenne de 5 professionnels, dépend du niveau de décentralisation/déconcentration.

Coordinations Régionales	Effectif	Profil
Sikasso , 2 antennes Bougouni et Koutiala	7	2 Agronomes, 2 économistes 1 zootechnicien, 1 sociologue, 1 gestionnaire
Tombouctou , 3 points focaux Diré, Niafunké et Gourma Rharous	5	2 Economistes, 2 gestionnaires, sociologue, juriste
Bamako	4	Gestionnaire, sociologue, gestionnaire marketing, économiste
Ségou	4	2 Agronomes, psychopédagogue, gestionnaire.
Mopti	4	Master relations internationales, 2 agronomes, 1 professeur
Direction Bamako	5	2 Agronomes, 1 ingénieur génie civil, 1 chargée communication, 1 chargée d'insertion jeunes, 2 gestionnaires, 1 logistique

⁶Hors personnel support chauffeur, agent comptable et administratif

b. Les Réalisations du Projet : Ce qui s'est passé

Nous présentons les réalisations du projet, c'est-à-dire les résultats obtenus sur les cibles visés et les processus ayant permis de produire ces résultats. Les réalisations sont décrites selon les trois niveaux d'intervention : soutien à l'offre, soutien à la demande de formation/insertion et soutien à l'environnement institutionnel de la formation.

Pour chaque composante, nous établirons une photo générale avec des photographies plus territoriales. Les photos visualiseront des résultats quantitatifs, des résultats plus qualitatifs des activités réalisées et des outils produits seront décrits dans les processus.

1. Réalisations Relatives Au Soutien A La Demande De Formation/Insertion

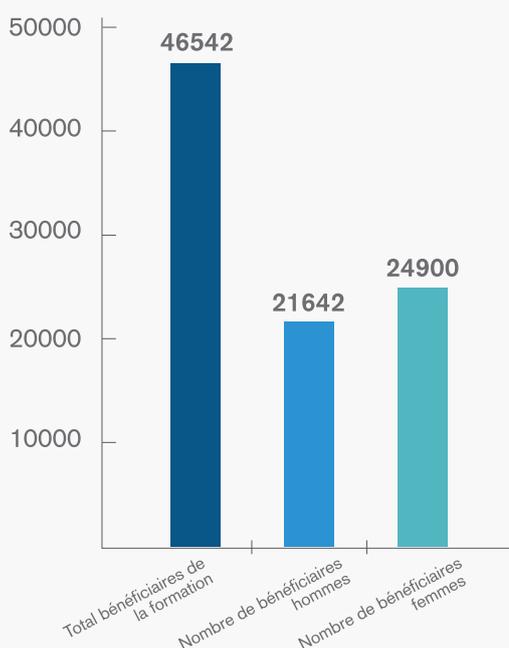
Des modalités générales ont été définies pour appuyer la demande avec des modalités plus spécifiques pour s'adapter à la diversité des publics et de leur demande.

- **Une intervention ciblant les jeunes sans qualification et les publics en demande d'insertion** : la formation est centrée sur l'insertion économique des jeunes et personnes sans emploi avec un accompagnement formation et insertion.
- **Une intervention pour les personnes déjà en activité économique** : groupement, association... L'intervention porte sur un renforcement de capacités, leur permettant de développer leur activité (diversification de la production, augmentation des rendements..) avec un impact sur les revenus.
- **Une intervention ciblant les entreprises, les GIE**
L'intervention vise au renforcement de compétences des entreprises, compétences managériales, développement de nouvelles techniques, amélioration des procédés avec une aide à l'élaboration de plans de formation.

Réalizations Et Effets Du PAFP - Axe Soutien À La Demande

1) Un accès massif à la formation : le portrait des publics bénéficiaires

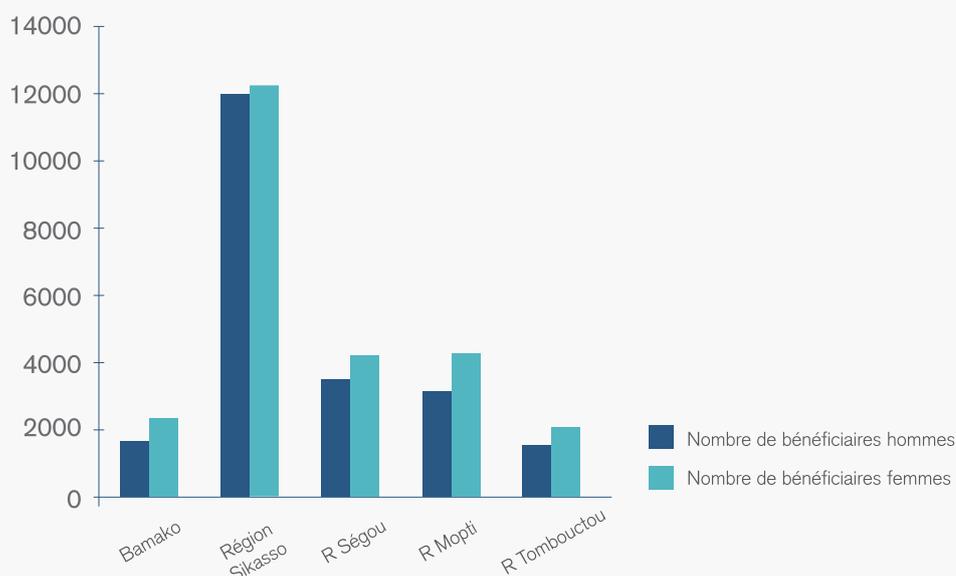
Le PAFP a permis **l'accès à la formation pour 46 542 personnes** dans les 5 régions d'intervention du projet avec un égal accès pour les femmes et les hommes. **Les femmes formées sont plus nombreuses dans les régions de Tombouctou, Mopti et Bamako**, environ 58% des personnes formées contre 50% pour **Sikasso**.



Graphique 1 : Nombre bénéficiaires de la formation par genre

Majoritairement rural, l'impact sur la population active est sensible puisque le PAFP a touché **0,9% de la population en âge de travailler sur les régions concernées**⁷.

La répartition régionale des bénéficiaires affiche de fortes différences territoriales : 1 bénéficiaire de la formation sur 2 est **basé dans la région de Sikasso**, presque 4 fois plus qu'à Mopti où l'intervention a également débuté en 2014. Plusieurs raisons justifient ce résultat, des facteurs internes au projet, l'intervention a débuté dès 2014 avec en sus l'historicité de l'intervention de Swisscontact et de la DCC sur cette région, le déploiement territorial du projet avec deux antennes autonomes. Pour les facteurs externes, on citera le poids démographique et le dynamisme économique avec une situation sécuritaire plus favorable que les autres régions. A partir de 2016, la supériorité de Sikasso tend à diminuer, elle totalise un tiers de bénéficiaires pour les deux dernières années (2016 et en 2017) contre 55% en 2015.



Graphique 2: Localisation des bénéficiaires de la formation professionnelle

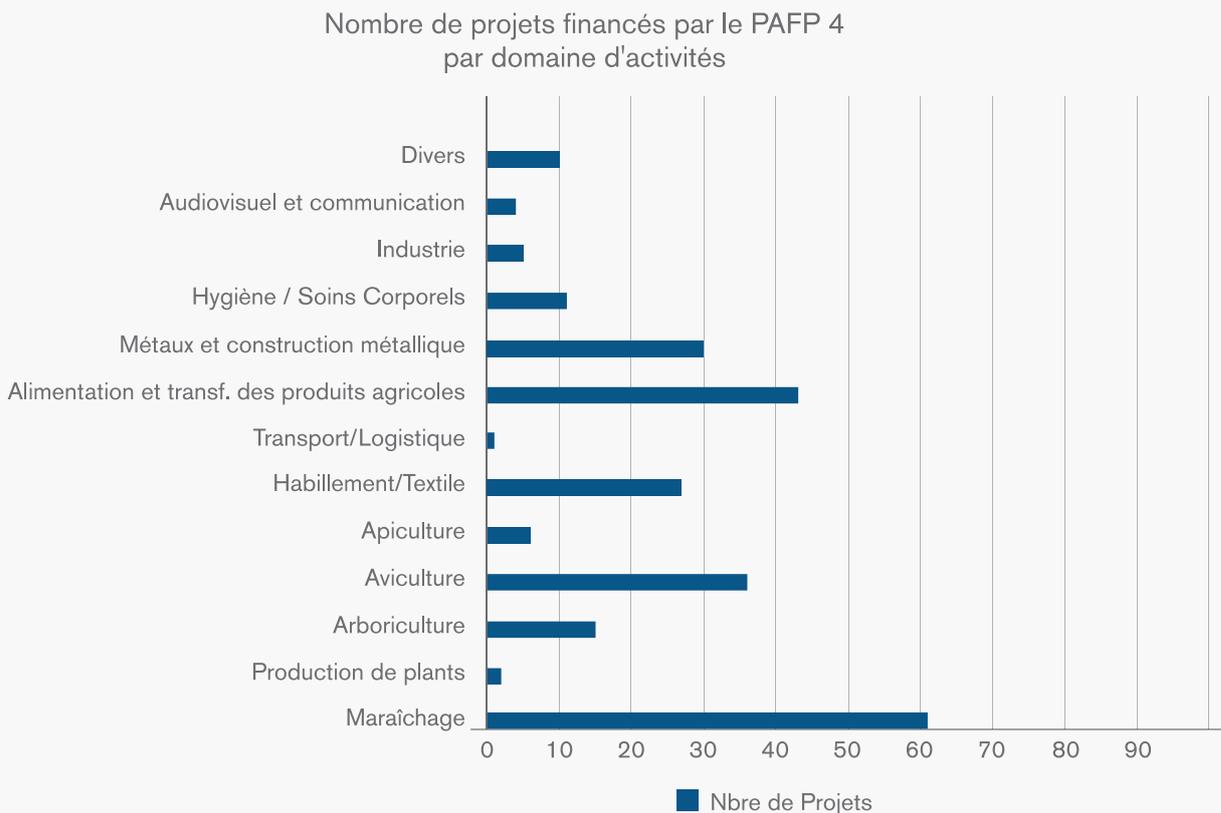
Le ratio « public bénéficiaire sur la part de la population en âge de travailler (15/64 ans) » place la région de Sikasso en tête après Tombouctou avec 1,6% de la population en âge de travailler touchée par le programme de formation.

Ratio Bénéficiaires/Population En âge de travailler

Bamako	Sikasso	Ségou	Mopti	Tombouctou
0,4%	1,6%	0,6%	0,6%	0,9%

Les deux tiers des bénéficiaires étaient actifs, ils ont été formés dans le cadre de projets de formation portés par des entreprises ou des organisations professionnelles (groupements, associations d'artisans..). Ils ont prioritairement été formés **dans le domaine agropastoral (60%) et artisanat (un tiers)** avec une forte diversité des formations proposées : les formations ont couvert 26 domaines d'activités.

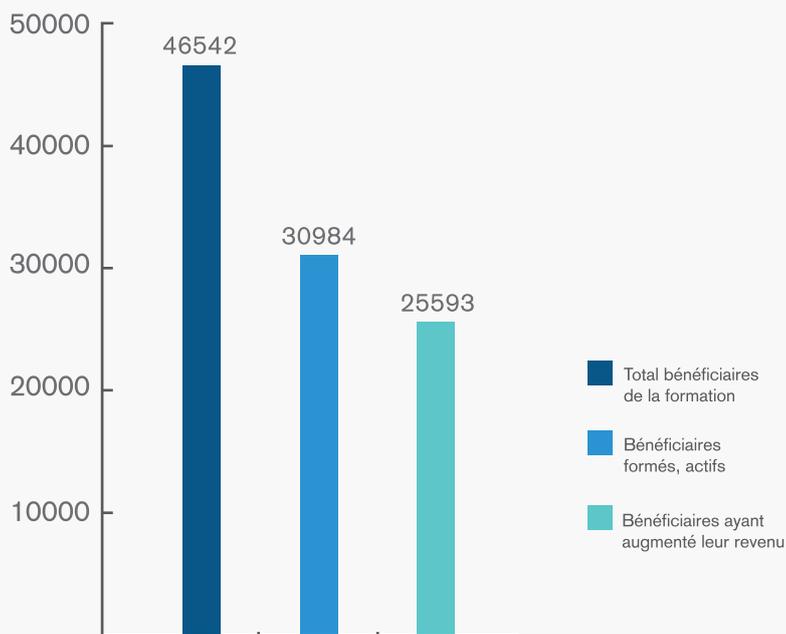
⁷Ce pourcentage a été calculé sur les données de la population de 2014, l'estimation de la population en âge de travailler (15/64 ans) par région a été calculée à partir du coefficient global de celle-ci, nous ne disposons pas des données régionales. Données démographiques extrait du rapport, « Enquête modulaire et permanent auprès des ménages (EMOP) Rapport d'analyse » Aout 2014 de l'Institut National de la Statistique du MALI.



Graphique 3 : Les domaines d'activités de formation des bénéficiaires

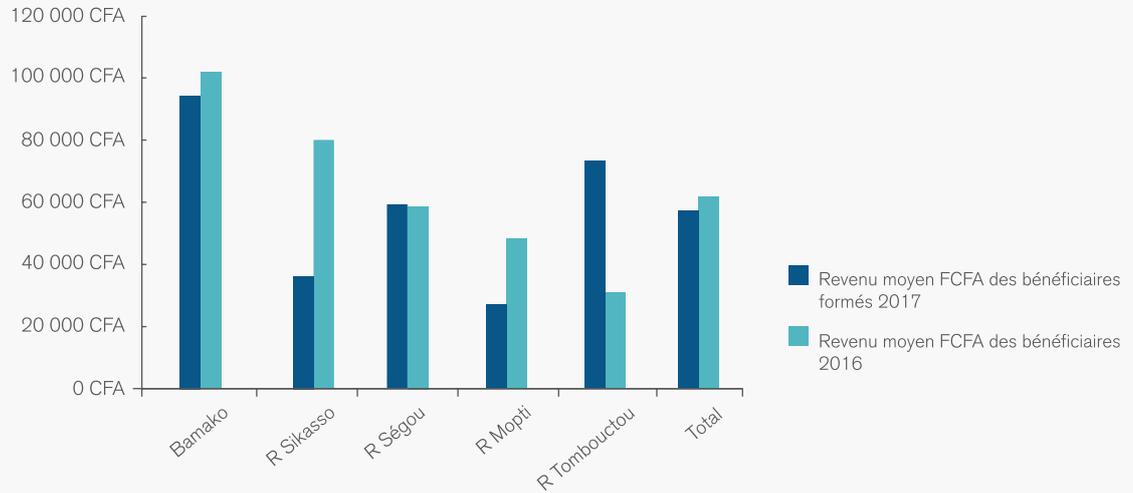
2) La formation, une réponse pour développer ou stimuler son activité économique

En quatre ans, sur les 46 542 personnes formées, 30 384 personnes sont actives dans le domaine de formation reçu avec pour la plupart d'entre elles, une augmentation de leur revenu. Le PAFP a évalué une augmentation de plus de 20% des revenus pour près de 85% des personnes formées actives.



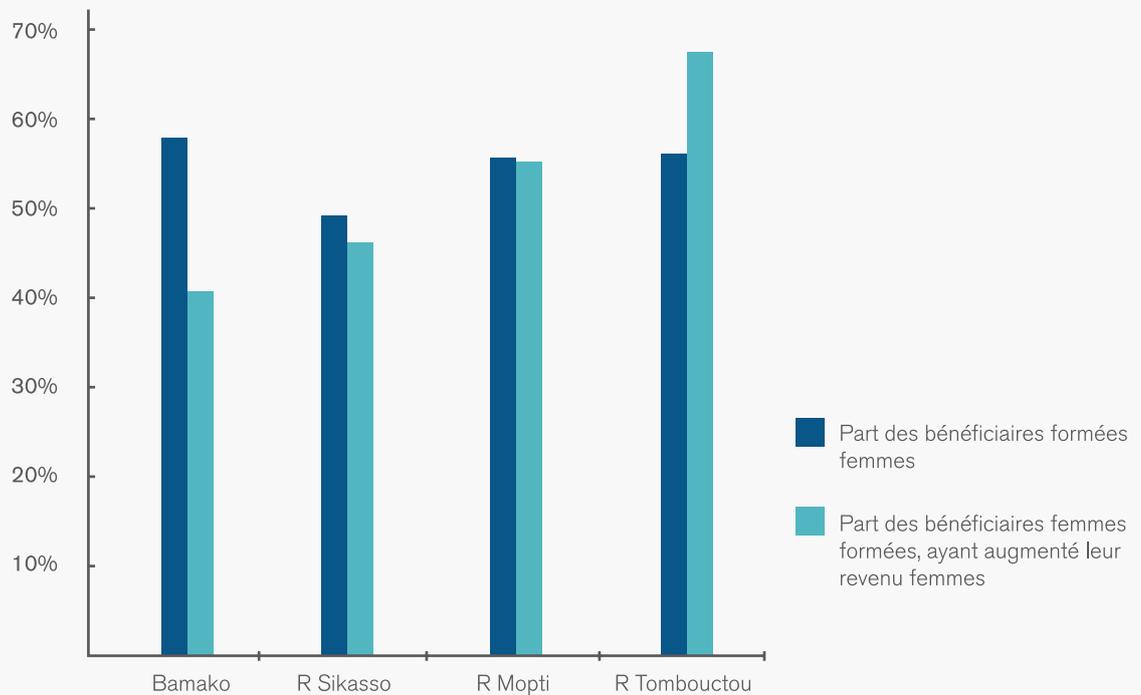
Graphique 4: Bénéficiaires actifs et ayant augmenté leur revenu

Les revenus moyens des bénéficiaires formés en 2017 est évalué à 66 068 FCFA, ces revenus moyens sont, globalement en hausse par rapport à 2016, mais avec des variations fortes selon les régions, des revenus en hausse pour Tombouctou et Ségou. Les revenus moyens sont plus élevés à Bamako, deux fois plus que sur la région de Sikasso et près de 3 fois plus que pour la région de Mopti.



Graphique 5 : Revenus moyens mensuels générés par la formation

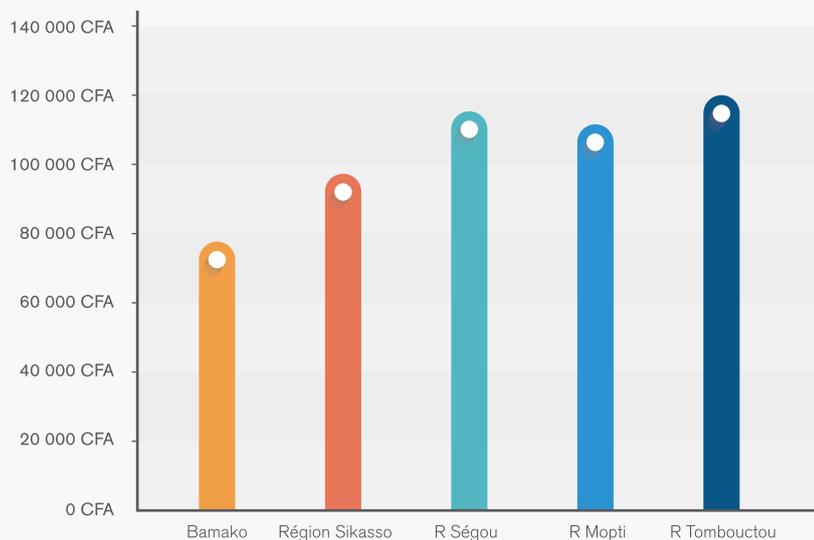
Les revenus moyens sont supérieurs pour les hommes, ils étaient évalués en 2016 à 59 877 FCFA pour les hommes et pour les femmes 35 686 FCFA⁸. On constate également que la part des femmes ayant augmenté leur revenu, est inférieure à celles des hommes sauf dans les régions du Nord alors que les femmes sont pourtant plus nombreuses à être bénéficiaires de la formation.



Graphique 6 : Part des femmes ayant augmenté leur revenu/part des femmes Bénéficiaires de la formation

⁸Données extraites de la revue externe

La comparaison des revenus individuels générés par la formation avec les coûts des prestations de formation est intéressante : sur les moyennes évaluées des deux dernières années, **l'investissement formation par bénéficiaire serait couvert très rapidement entre 1 mois à 3 mois**, deux fois plus rapidement pour Bamako qui comptabilise, à la fois, des revenus générés moyens plus élevés et des coûts de prestations de formation plus faibles. Les coûts de formation par personne sont plus élevés dans les régions en zone de conflit, en raison des adaptations effectuées par les équipes (groupes de formés plus restreints, déplacement sur des zones éloignées)⁹.

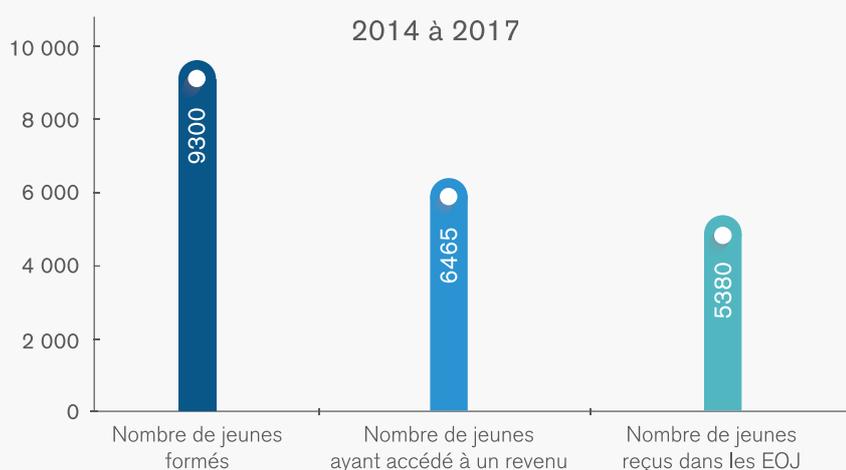


Graphique 7 : Coût moyen de la prestation de formation par personne¹⁰

3) L'accès des publics jeunes à une formation/insertion

Les jeunes représentent en moyenne 20% des personnes formées soit 9300 jeunes. On note des différences régionales en termes d'accès pour les jeunes, suivant les régions et des différences également de genre suivant les régions¹¹.

70 % des jeunes bénéficiaires de la formation (6 465) ont pu accéder à un emploi/revenu avec une moyenne de 39 201¹² FCFA de revenus générés.



Graphique 8 : Accompagnement des jeunes par le PAFP

⁹ Voir partie 2 : La pratique GPSC

¹⁰ Il s'agit du coût presté aux opérateurs de formation

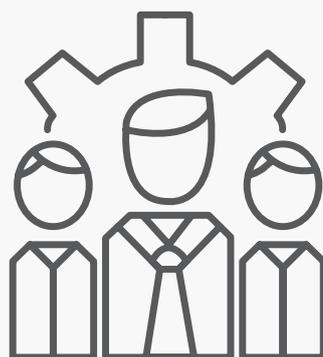
¹¹ Les données recueillies n'ont pas permis de préciser si le ratio jeunes hommes et jeunes filles étaient comparables à celui du total des bénéficiaires formés

¹² SMIG au Mali : 40 000 FCFA à partir de janvier 2016

Les jeunes ont été également accompagnés à travers le dispositif des Espace Orientation Jeunesse, qui propose un appui individuel veillant à **renforcer leur employabilité**. 5383 jeunes ont été reçus par 7 espaces, 774 jeunes ont pu obtenir un emploi ou une formation. Les jeunes ayant pu être intégrés dans un parcours pour l'emploi (stage, formation, emploi) sont encore trop peu nombreux (14%), mais ce nombre est en nette progression pour les deux dernières années. On notera aussi et surtout que le dispositif a permis à des centaines de jeunes d'être **mieux armés pour intégrer le marché de l'emploi** : meilleure connaissance du marché de l'emploi, de ses exigences et des moyens pour y accéder, renforcement de leur pouvoir d'agir (travail sur un projet personnel, sur la mobilité, sur les capacités relationnelles..).

Enfin, en dernière année de projet, le PAFP accompagne environ 200 jeunes dans un projet de micro entreprise, via un appui à l'élaboration d'un plan affaires et un soutien financier pour l'équipement/aménagement. Cette expérimentation est en cours avec 103 projets individuels ou en groupe, généralement les groupements constitués lors des formations.

Le dispositif de formation proposé par le PAFP, outre son efficacité des résultats chiffrés, a permis aux bénéficiaires de la formation de développer leur réseau de relations : avoir accès aux représentants des organisations professionnelles, des structures déconcentrées de l'Etat, via les CFE, développer des relations avec des artisans, des entreprises, des ONG locales, des collectivités locales.



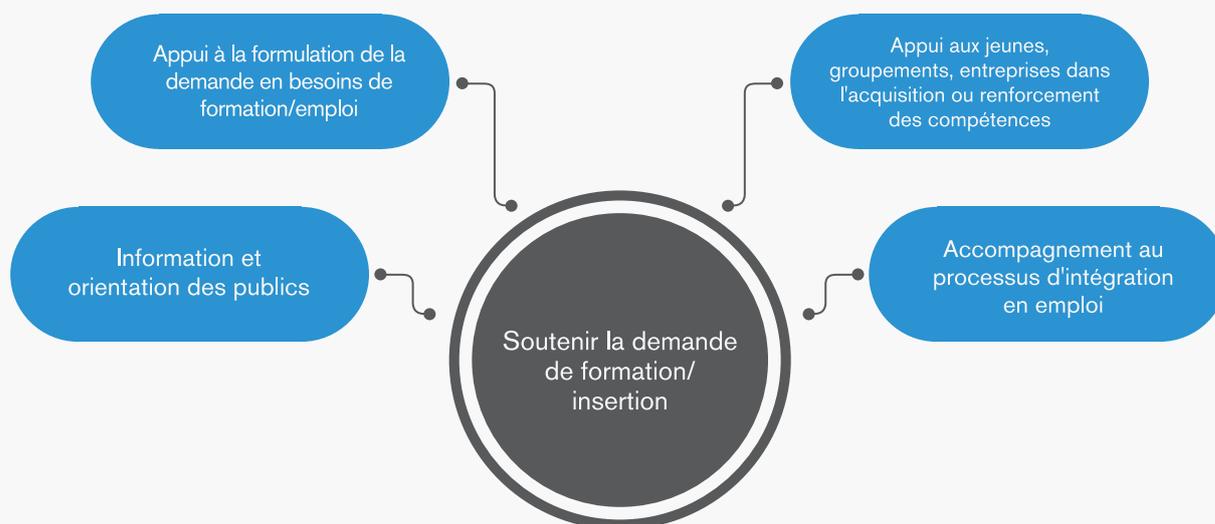
Des jeunes formés ont signalé avoir pu nouer des liens avec leur formateur/entrepreneur, qui leur propose occasionnellement des marchés

A Tombouctou, les élus du cercle ont proposé que la construction des édifices se fasse avec les pierres taillées par les groupements, bénéficiaires d'une formation retenue par le CRGP

Les Processus Ayant Permis De Produire Ces Résultats

Processus : Ensemble des moyens et des activités liées (organisation et méthodologie) qui transforment des éléments entrants (inputs, ressources) en éléments sortants (outputs, produits),

Pour soutenir et appuyer la demande en formation/insertion des publics cibles, le PAFP a proposé :



1) Un important travail d'information et de communication a été assuré auprès des publics, particuliers et entreprises en multipliant **les vecteurs d'information et de communication**

- **Via la mobilisation des partenaires** en lien avec le public-communes, régions, organisations professionnelles, structures déconcentrées des ministères et agences nationales Emploi, Formation Professionnelle, Jeunesse etc.;
- **Via la production de dépliants, messages radio**, diffusés par les acteurs mobilisés ;
- **Via les dispositifs Conseillers Formation Emploi, Espaces Orientation Jeunesse**¹³;
- **Et par le choix d'une organisation très décentralisée** sur les régions, des bureaux régionaux renforcés par des antennes et des points focaux.

En sus, dans la pratique, les opérateurs de formation, en quête d'obtenir des marchés, ont également été des vecteurs importants de la communication sur le projet.

2) Un ciblage de la formation par la demande. L'appui à la formulation en besoin de formation a constitué un axe fort du programme marqué par la mise en place de dispositifs et méthodes innovantes.

- **Le PAFP a facilité l'expression de la demande** des entreprises, des groupements, des particuliers avec l'appui des CFE qui émanent, pour beaucoup, de leur structure représentative (représentants des organisations paysannes, des chambres d'agriculture, artisanat...). Pour les publics plus vulnérables, la diffusion d'information n'est pas suffisante, il convient d'aller à leur devant, d'où les dispositifs **CFE référents jeunes, EOJ**, approche **Gestion des projets en zone sensible**¹⁴, points focaux du PAFP avec mobilité des professionnels sur les zones éloignées. On notera des conventions signées avec des ONG, intervenant auprès des jeunes et des femmes¹⁵.

¹³Dispositifs présentés et analysés en partie 2 comme bonnes pratiques

¹⁴Idem

¹⁵A Mopti, avec « Terres des hommes » pour des jeunes, en situation de rupture, avec des associations pour la promotion des femmes à Bamako dont 1 CFE, à Mopti et Tombouctou (Association pour la Promotion des Droits des Femmes et CAFOD).

- **Le PAFP a favorisé le rapprochement entre les demandeurs** afin de pouvoir constituer un groupe avec un minimum de 10 personnes. Les groupes constitués ont pu aller jusqu'à 25/30 personnes avec un maximum de 20 pour les formations ciblant les jeunes.
- **Le PAFP a accompagné la formulation de la demande en besoins de formation, connectés aux économies locales.** Les besoins de l'économie sont identifiés via les schémas directeurs de la formation professionnelle¹⁶ et à partir de 2017 suivant [les approches ARM Analyse Rapide des Marchés¹⁷](#) et [Marchés Inclusifs](#). Les CFE, avec l'appui des équipes du PAFP, ont accompagné les demandeurs à travers des outils harmonisés [Fiches d'Analyse des besoins de formation \(ABF\)](#).

3) Le projet de formation intègre les conditions socio-économiques des demandeurs et un processus d'intégration vers l'emploi

Le PAFP, avec les CFE, a :

- **Accompagné les opérateurs de formation dans la formulation du projet de formation** en veillant à prendre en compte les potentialités du marché mais aussi les capacités des personnes/ groupement, approches [M4P Marking Market](#) work for the Poor/Marchés inclusifs (prise en compte des dimensions pauvreté et genre pour accéder aux marchés).
- **Misé sur la formation de type dual, mise en situation professionnelle en intégrant un temps post-formation.** Les formations se sont déroulées dans l'environnement des demandeurs, alternant des temps théoriques et des temps pratiques, finalisées par un temps post-formation, défini dans le projet de formation. Ce temps de renforcement/vérification des acquis en situation professionnelle est aussi un temps d'adaptation pédagogique, prenant en compte la dimension personnelle du stagiaire. Il est assuré par l'opérateur de formation avec le suivi du CFE.
- **Favorisé la mise en relation des personnes formées avec les acteurs économiques**, des centres d'apprentissage ont proposé des stages en entreprise pour les jeunes, les formateurs étaient pour beaucoup d'entre eux des entrepreneurs, des mises en relation des personnes formées avec les entreprises accompagnées par PAFP, demandeuses d'emploi, des mises en relations entre les acteurs économiques d'une chaîne de valeurs pour fidéliser les petits producteurs¹⁸.
- **Fourni au public « jeunes sans emploi » des appuis ciblés pour l'insertion :** via les dispositifs « plan affaires » et EOJ et la remise à l'issue de la formation, d'équipements budgétisés dans le projet de formation-insertion¹⁹, Les EOJ accompagnent les jeunes en amont mais aussi en aval dans l'appui à la recherche d'emploi. Le plan affaire, mis en place en fin de projet pour renforcer l'insertion des jeunes, visent les porteurs d'un projet d'entreprise pertinent, individuellement ou en groupe.

Pour assurer ces accompagnements, le PAFP a créé des outils, mis en place des dispositifs en impliquant des partenaires, mobilisé des nouvelles compétences (formations dispensées aux équipes PAFP et professionnels des partenaires impliqués). Les dispositifs et approches ont été évolutifs, certains définis dans le document de projet comme les CFE, d'autres ont été initiés *au fur et à mesure du projet, en réponse aux besoins et difficultés identifiées*.

Ces adaptations et le renforcement des compétences des équipes du PAFP, des CFE, des OF et des acteurs de régulation ont permis d'apporter des réponses rapides aux demandeurs : *le délai de traitement des demandes est passé de plus deux mois à 3 semaines*.

¹⁶Voir §3 Réalisations relatives à la régulation, opérationnalisation des systèmes régionaux de FP

¹⁷Voir Approche innovante Partie 2 : Analyse Rapide des Marchés

¹⁸Idem

¹⁹Les équipements sont individuels ou pour le groupe, en fonction du mode de production

Synthèse des dispositifs, outils, méthodes soutien à la demande en formation/insertion

Outils externalisés : Dispositifs conçus et soutenus par le PAFP, portés par les partenaires

Dispositifs créés	Objectifs et public cible	Nombre, date, lieu	Partenaires porteurs du dispositif ou impliqués	Appui fourni par le PAFP
CFE Conseillers Formation Emploi	Information sur les possibilités de formation et conditions d'accès Rapprochement des demandeurs Accompagnement à la formulation de la demande en besoin de formation et à la réalisation du projet de formation- insertion avec l'OF Suivi des projets dont le suivi post-formation Publics : tous demandeurs	57 dont 4 référents jeunes. Répartition : 13 Région Sikasso 15 Région Mopti 15 Région Ségou 9 Tombouctou 5 District Bamako	Convention tripartite avec les Organisations professionnelles (chambres agriculture, artisanat, commerce.) Organisations faitières Agence dvpt local des CT et ONG pour la promotion féminine (1) Direction de la Jeunesse	Formation et coaching des CFE. Suivi-évaluation du CFE, conjointement PAFP et organismes employeurs. Indemnités versées pour défrayer les CFE des frais et les motiver (prime de rendement)
EOJ Espace Orientation Jeunesse	Accueil, Information orientation et accompagnement individuel pour l'accès à l'emploi via l'appui au projet professionnel. Public cible : jeunes 15/40 ans Veille aussi à toucher les jeunes en risque d'exclusion, jeunes sans qualification, jeunes talibés	7 depuis 2015 4 à Bamako 2 à Mopti (Mopti /Sévaré) 1 à Ségou (2016)	Convention avec l'APEJ porteur du dispositif Partenaires : ANPE DNFP, DNE, ANPE, FAFPA, CNJ, DNJ, APCMM Alliance Franco-Malienne	Elaboration cahier des charges et profils de poste Soutien 'installation d'un espace accueil/ écoute.



Outils internes et méthodes développées

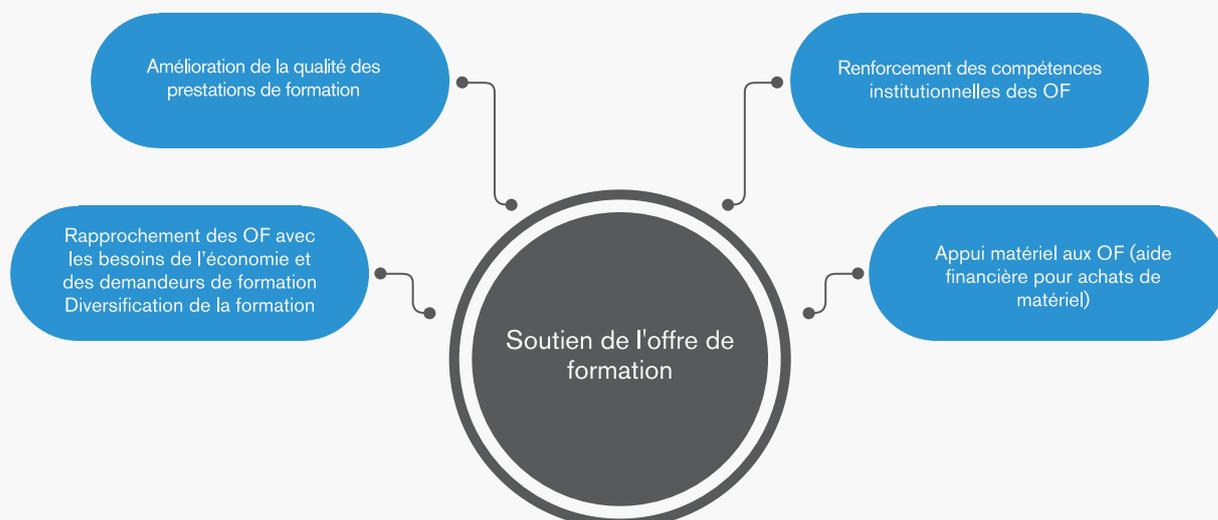
Outils/ méthodes	Objectifs	Utilisateur et appuis apportés par le PAFP	Date et lieu
Base de données	Suivre et évaluer les résultats du projet selon les indicateurs du projet. Indicateurs sur les profils des bénéficiaires (sexe, localités), sur les projets de formation (secteurs, nombre de personnes, nature des formations), sur les parcours (revenus générés, emplois)...	Equipes du PAFP collectent les données, avec un travail d'analyse et d'agglomération au niveau central	Dès le démarrage du projet
Fiches ABF Analyse des besoins de formation	Clarifier la demande pour la traduire en offre de formation : évaluer sa pertinence par rapport aux besoins de l'économie locale, identifier les capacités des bénéficiaires. 3 fiches : <ul style="list-style-type: none"> • 2 fiches pour les projets formation/ insertion dont 1 à destination des demandeurs individuels et 1 pour les demandes avec un groupe constitué, • 1 fiche pour les projets de perfectionnements à destination des groupements économiques, GIE, PME... 	Utilisateurs de l'outil : CFE Equipes PAFP Appuis fournis par le PAFP Sessions de formation et coaching auprès des CFE	Dès le début Révision de l'outil en 2017 pour une meilleure prise en compte des capacités des demandeurs (motivation, potentialités)
Méthode Gestion des projets en zone sensibles	Adaptation de la stratégie du projet à l'environnement sécuritaire et social à partir d'une analyse des risques et des facteurs de changement dans des contextes conflit, prise en compte des risques sécuritaires et facteurs de discrimination et d'exclusion de groupes marginalisés, en faible capacité d'énoncer une demande	Formation des équipes PAFP, CFE	A partir de 2016 Zone de conflits : Tombouctou et Mopti
Méthode Analyse rapide des marchés et Marchés inclusifs	Aide au ciblage des filières porteuses d'emploi et de revenus, repérage des chaînes de valeur compétitives, des goulots d'étranglements et leviers des différents maillons d'une filière à travers une étude des marchés, cartographie des acteurs pour un meilleur ciblage des besoins de formation.	Equipes PAFP, CFE, Membres du CRGP (Membres des comités d'analyse et de sélection projets) 7 sessions de formation	En 2017 pour toutes les régions antennes :
Approche M4P : Marking Market work for the Poor	Pouvoir prendre en compte les vulnérabilités des publics (pauvreté et genre) dans l'analyse des marchés pour en faciliter leur inclusion en ciblant les formations sur l'amélioration des conditions de vie, les facteurs de changements de comportements.	1 session de formation pour les équipes du PAFP	Toutes les coordinations : 2016
Plan Affaires	Soutien de projets de micro-entreprises Public cible : Jeune, appui individuel ou en groupement de jeunes, sur les projets évalués pertinent (capacité du porteur et opportunité du marché local).	<ul style="list-style-type: none"> • Appui à l'élaboration du business plan, • Mise en relation avec les acteurs économiques, • Soutien financier équipements/ aménagements. 	Depuis 2018 Toutes les régions

En résumé, sur la composante soutien à la demande de formation, le schéma ci-après présente le parcours et l'accompagnement proposé aux demandeurs de formation avec mention des principaux partenaires impliqués et outils/supports utilisés.



2. Realisations relatives au soutien à l'offre de Formation

Le soutien à l'offre de formation du PAFP peut se résumer comme suit :



Réalizations Et Effets PAFP : Soutien À L'offre De Formation

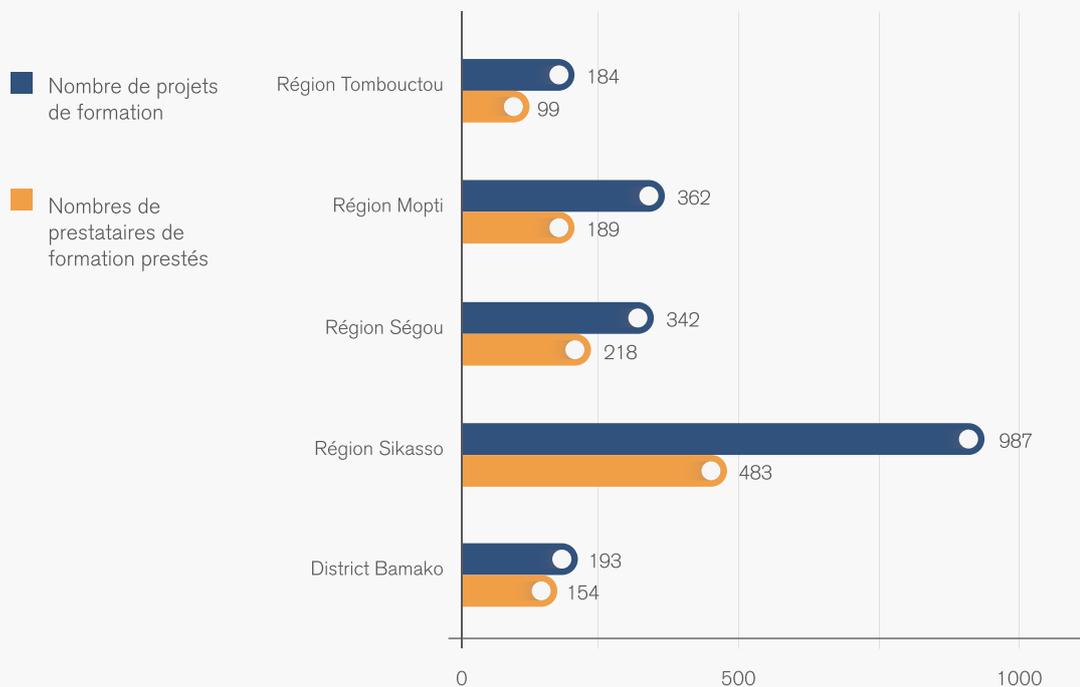
1) Des opérateurs de formation nombreux, diversifiés et de proximité

2068 projets de formation ont été assurés. Ces projets ont été mis en œuvre par **1143 opérateurs de formation**, prestés et appuyés par les équipes du PAFP, dans **26 domaines d'activités**. Les opérateurs de formation ont été choisis à partir des propositions des demandeurs, avec une priorisation de leur implantation locale et de leur compétence métier. Ils sont donc des acteurs économiques des régions d'intervention. Les centres de formation ne représentent que 25% des opérateurs de formation, 29% sont de consultants indépendants qui peuvent être aussi entrepreneurs, 20% des bureaux d'études, 10% des entreprises de production ou GIE²⁰.

La région de Sikasso, grande bénéficiaire de l'intervention du PAFP a mobilisé 2 à 3 fois plus d'opérateurs de formation, une différence pas tout à fait proportionnelle aux écarts en nombre de projets de formation (graphique ci-après N°9).

En effet, il s'agit de pouvoir disposer d'une offre de formation locale, diversifiée, mais également de qualité. La qualité est un processus long et itératif, le PAFP a veillé à renouveler des prestations avec des opérateurs de formation, ayant montré leur preuve et s'inscrivant dans une dynamique de progrès.

Ainsi, le nombre de contrats de prestation par opérateur était de 1,34 en 2017 contre 1,16 en 2016. Toutefois le nombre de contrats par prestataire reste faible car le PAFP a également veillé à maintenir une diversité des opérateurs de formation en limitant le nombre de formation par prestataire à une formation par mois.

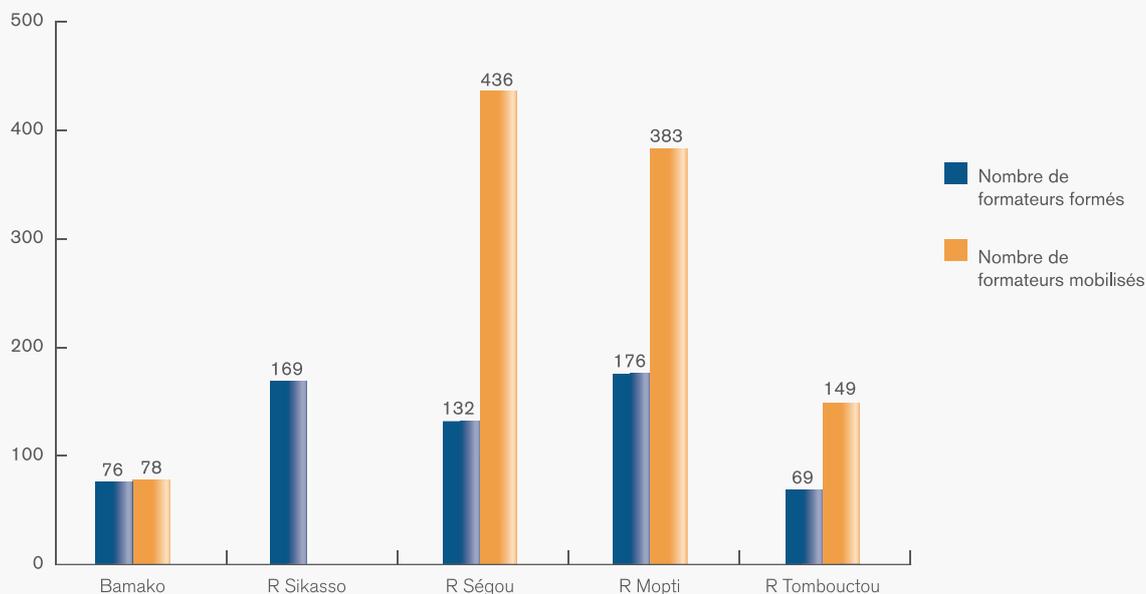


Graphique 9 : Répartition régionale des projets de formation et opérateurs prestés par le PAFP

²⁰Répartition effectuée sur les données 2016

2) Des opérateurs de formation mieux formés, mieux outillés pour répondre aux exigences d'une formation « emploi »

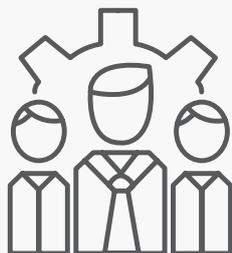
628 professionnel(le)s formateurs(rices), responsables pédagogiques et dirigeants sur 1152 mobilisés, ont bénéficié de formations. C'est la région de Mopti qui a enregistré le plus de formateurs formés, le nombre de formateurs formés par OF est inférieur dans la région de Sikasso. De manière relative, la part des formateurs formés par prestataire est également plus élevée à Bamako et à Ségou.



Graphique 10 : Répartition territoriale des formateurs formés et mobilisés

Dans chaque région, des sessions ont été organisées, de manière générale aux opérateurs de formation pour les formations en ingénierie de formation et en ingénierie de pédagogique. Pour les formations techniques, elles ont été dispensées en fonction des besoins des opérateurs de formation et des orientations des projets de formation.

En sus des formations dispensées, tous les opérateurs de formation ont été coachés dans la définition du projet de formation, dans le suivi et l'évaluation des projets de formation.



Les opérateurs de formation, rencontrés à Bamako, Ségou, Sikasso, Koutiala, Bougouni ont tous souligné l'apport de compétences par le travail de définition du projet (contenus et modalités d'organisation) et par les nombreux suivi-évaluations.

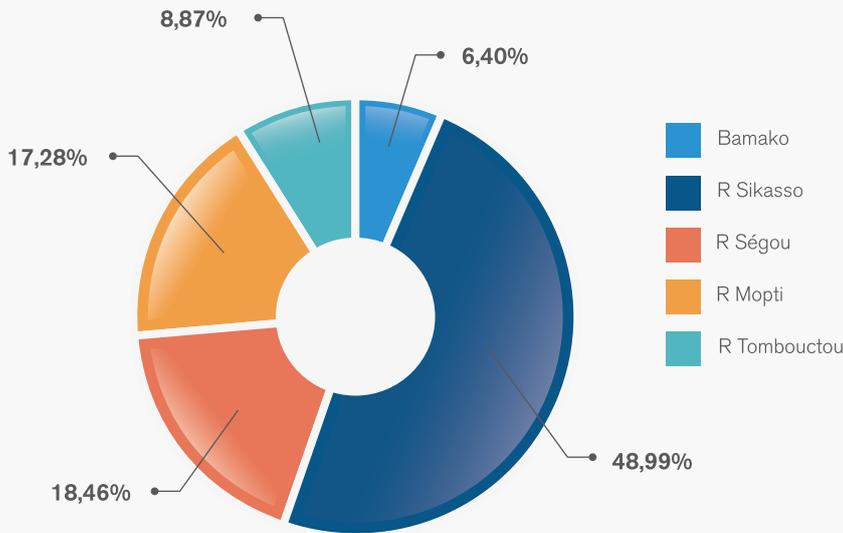
Les opérateurs de formation disposent à ce jour d'outils de définition de projets et de modules de formation, en cours d'harmonisation. **349 modules de formation ont été formulés**, ils feront l'objet d'un travail d'harmonisation à des fins de capitalisation/diffusion.

Les opérateurs de formation disposent également de capacités d'intervention et de pilotage renforcées: des projets d'établissement ont été accompagnés auprès de 93 opérateurs de formation avec pour 13 d'entre eux, un appui financier pour l'achat d'équipements et d'aménagements ayant un impact sur la qualité des formations dispensées.

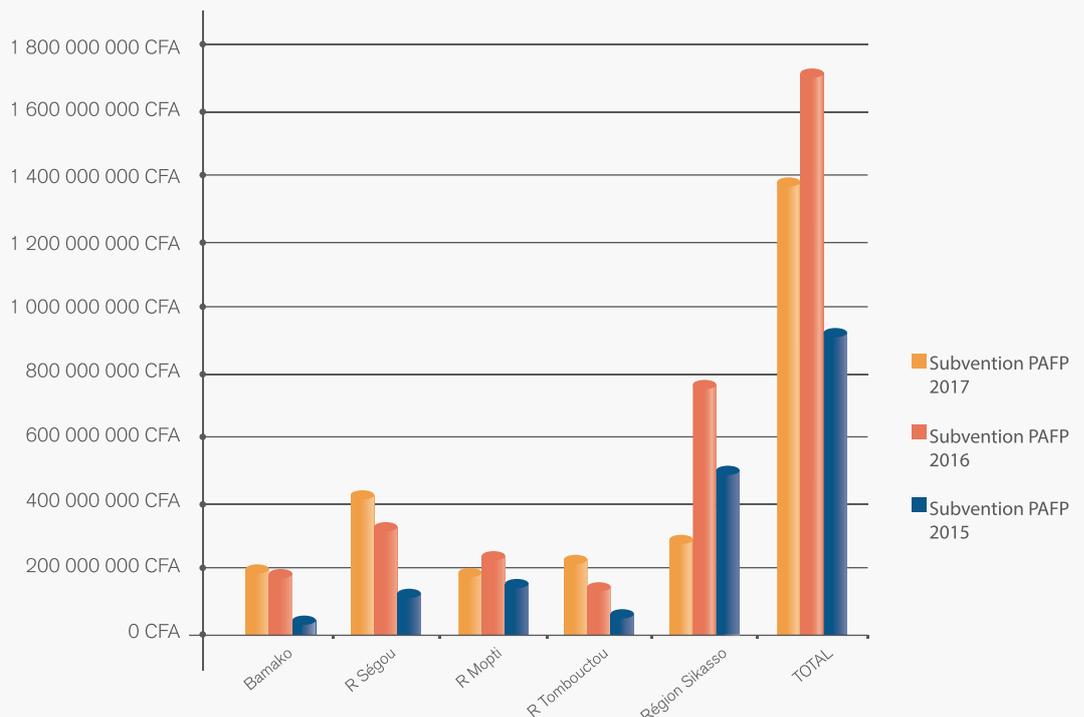
3) Des opérateurs économiques stimulés, porteurs d'un développement économique local

Les opérateurs de formation sont recrutés **localement**, le nombre de marchés passés et d'opérateurs de formation prestés par région a eu un impact sur l'économie locale. Les prestations de formation ont stimulé l'activité des OF, leur permettant de diversifier leurs ressources et, pour certains, recruter des formateurs. Les OF sont pour beaucoup des entreprises ou entrepreneurs/consultants. Beaucoup de centres de formation ont été mis en place par des entrepreneurs pour optimiser leur chiffre d'affaires, par la suite, ils cumulent une activité de formation et une activité de production.

Les marchés de prestations passés sur la totalité du programme ont largement profité à la région Sikasso qui totalise 49% de la totalité des marchés prestés, avec néanmoins une forte diminution en 2017 au profit des autres régions (graphique ci-dessous). Les opérateurs de formation des régions de Ségou deviennent majoritaires en 2017, suivi par ceux de Tombouctou.



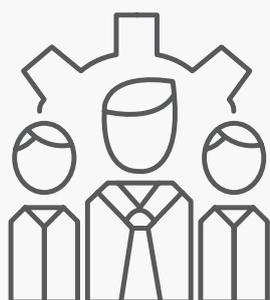
Graphique 11 : Répartition des montants des contrats de prestations par région



Graphique 12 : Répartition régionale de la subvention des trois dernières années

Parallèlement à ces gains de marchés, mieux formés et formant, ces entreprises *OF ont accru leurs compétences tant techniques que managériales, renforçant leur productivité et stimulant les innovations pour leur entreprise.*

Des évaluations n'ont pas été faites sur l'impact économique auprès des OF, néanmoins nous avons pu constater : des OF, consultants formateurs recrutés par le PAFP ont ensuite eu recours au PAFP afin de maîtriser à de nouveaux procédés pour investir dans leur propre entreprise. D'autres ont investi dans de nouveaux matériels pour répondre aux exigences de la formation, des investissements qui ont aussi permis des gains de productivité et la production de produits plus rémunérateurs avec en boucle, des bénéficiaires de la formation recrutés.



Un opérateur de formation, consultant de Koutiala, zootechnicien qui a investi dans du matériel pour la production de poulet et d'aliments, une OF, formatrice à Bamako sur la transformation de produits alimentaires a ensuite bénéficié d'un appui/formation du PAFP pour la certification des produits à l'exportation....

Les Processus Ayant Permis De Produire Ces Résultats

Le PAFP a investi dans l'amélioration de l'offre de formation, par la formation des formateurs et de leurs dirigeants, en appuyant la définition de projets de formation, répondant aux besoins identifiés (besoins de l'économie locale et besoins des demandeurs). En outre, le PAFP a accompagné les opérateurs de formation, désireux de renforcer la qualité de leurs services par un appui matériel et un appui dans le management stratégique de leur centre. Enfin, il a également apporté un soutien à la structuration des réseaux d'opérateurs de formation.

1) Le rapprochement des OF des demandeurs et des besoins de l'économie

En amont des prestations de formation, les projets de formation ont été élaborés entre les demandeurs et les OF avec le soutien des CFE, ce qui a impliqué une *priorisation d'une offre locale*.

- Les études de filières et les demandes de compétences des entreprises ont permis d'identifier les métiers et filières porteuses, contribuant ainsi à *désengorger certaines filières de formation* et à diversifier l'offre de formation sur les territoires. Le PAFP a visé le développement de filières en ciblant les formations sur les maillons inopérants ([Approches MP4](#) et [ARM/Marchés Inclusifs](#)).

2) **L'amélioration de la qualité des formations** a constitué un axe majeur du programme marqué par la forte mobilisation des équipes du PAFP et des acteurs, partenaires de la formation professionnelle. L'accompagnement de la qualité s'est établi à travers des formations, le coaching des OF sur la définition des projets de formation, l'élaboration d'outils et de dispositifs innovants de suivi-évaluation. Sur les contenus des formations, les mises en situation de travail ont été systématiquement privilégiées.

Plus précisément, le PAFP a

- **Développé des formations** en ingénierie de formation et en ingénierie pédagogique auprès des OF (promoteur et formateurs) : formations en perfectionnement professionnel - ingénierie de la production alimentaire, transformation des produits agroalimentaires, système de production agricole durable, techniques de production de plants de Moringa etc.
- **Apporté un appui technique rapproché et continu auprès des OF** dans l'élaboration des projets de formation à partir d'un canevas proposé (définition des modules de formation en cohérence avec les besoins identifiés, modalités d'organisation de la formation - moyens humains et matériels à mobiliser, planning etc.).
- **Mis en place un suivi-évaluation** rigoureux des formations, s'inscrivant dans une logique **d'amélioration continue de la qualité des prestations et de durabilité** : suivi rapproché par les équipes du PAFP (2 à 3 visites) et suivi-évaluation des formations avec les acteurs de la formation professionnelle via deux dispositifs : le CSP²¹ intervenant sur le plan pédagogique (supervision des formateurs), le comité de suivi, instance du CRGP²² portant sur le bon déroulement de la formation et le respect de la convention/projet de formation.

3) **Le renforcement des capacités institutionnelles et matérielles des OF** concourt à renforcer la qualité de l'offre de formation. Cet appui s'est traduit par :

- **L'organisation de formation en management pour les promoteurs des OF** : modules sur l'organisation, la gestion et la communication d'une structure de formation, la mise en œuvre d'une action de formation, le projet de développement et projet d'établissement d'un organisme de formation.
- **Un appui à l'élaboration de projet de développement/établissement et un appui financier pour le financement de matériels** et équipements en cohérence avec le projet **d'établissement/développement** de l'OF et la qualité d'une prestation de formation : matériels et équipements permettant de renforcer la pédagogie active, formation in situ ou amélioration des capacités d'intervention des centres. La sélection des projets a été assurée à l'aide d'une **grille d'analyse des projets par une commission d'octroi**.
- **Un appui à la structuration des réseaux** via un accompagnement à la définition et mise en œuvre de leur plan d'action et l'organisation de formations collectives auprès de 5 réseaux appuyés.

Synthèse des dispositifs, outils élaborés sur la composante soutien à l'offre de formation

²¹ Comité de Suivi Pédagogique présenté dans le tableau des dispositifs et des outils

²² Voir partie 2. Les bonnes pratiques, §1 le CRGP

Outils externalisés : Dispositifs soutenus par le PAFP, portés par/avec les partenaires

Dispositifs créés	Objectifs et public cible	Nombre, date, lieu	Partenaires porteurs du dispositif ou impliqués	Appui fourni par le PAFP
CSP Comité de Suivi Pédagogique	<p>Objectif : Améliorer la qualité des actions de formation par le renforcement des compétences techniques et pédagogiques des formateurs</p> <p>Fonction : supervision pédagogique et animation du dispositif de formation continue des formateurs</p> <p>Public : formateurs des OF prestés</p>	Un dans chaque région/district et antenne Mis en place en 2016	Le CSP est un organe du CRGP. Le comité réunit le chargé de formation du Conseil Régional, un représentant de la Direction Régionale de l'emploi et FP, un représentant du réseau des OF ou d'un OF et le chargé ingénierie du PAFP, un représentant de l'Académie Enseignement, membres désignés par les CRGP, 1 professionnel PAFP.	<ul style="list-style-type: none"> Elaboration d'outils: cahier des charges référentiel métier formateur, outils de supervision Appui à la fonctionnalité des CSP Indemnités versées pour défrayer les conseillers CSP
Commission d'octroi et de suivi	<p>Objectif : Evaluer le bienfondé du PE et demande de financement pour des appuis matériel et suivi des subventions en cohérence avec le projet d'investissement déposé</p> <p>Public : OF, Promoteur</p>	Un dans chaque région/ district et antenne Mise en place au démarrage du projet	La commission est composée de représentants des services de l'Etat, service de l'emploi et de la FP, ANPE, FAFPA, de personnes ressources et un membre du PAFP (membres du CRGP)	<ul style="list-style-type: none"> Elaboration d'outils : grille d'analyse des projets avec système de notation. Indemnités versées pour les déplacements des membres de la commission

Outils élaborés par le PAFP - composante soutien à l'offre de formation

Partenaires porteurs du dispositif ou impliqués	Appui fourni par le PAFP
Canevas de document de projet de formation Trame de rapport d'étape et rapport final de formation Grille d'évaluation des apprenants	Promoteur et responsable pédagogique des OF, CFE, équipe PAFP Formateurs
Répertoire des organismes de formation par secteur	CRGP, CFE, Demandeurs de formation
Modules de formation en ingénierie de formation et ingénierie pédagogique	Promoteurs des OF, responsable pédagogique et formateurs
Cahier des charges du CSP	CRGP, CSP
Grille d'observation des sessions de formation	CSP
Référentiel métier du formateur	OF, CSP, équipes du PAFP..
Canevas d'un projet d'établissement et trame explicative d'élaboration PE	Promoteur OF et équipes du PAFP
Grille d'analyse des projets PE/matériels à financer	Commission d'octroi et suivi des projets



3. Realisations Relatives A La Regulation Des Systemes Regionaux De FP/Emploi

L'intervention du PAFP a été définie dans le cadre de la décentralisation engagée depuis plusieurs années, en référence à la loi 2012²³, portant code des collectivités territoriales et leur transférant la compétence de la formation professionnelle. La décentralisation a été confirmée, renforcée par la régionalisation définie dans les accords de paix (2015 accord d'Alger).

Durant l'exercice du PAFP, le paysage institutionnel a été caractérisé par l'attente de textes. En 2016, la loi N°2016-26 portant sur la formation professionnelle a été votée avec un décret d'application en 2017²⁴ mentionnant les attributions respectives de l'Etat et des collectivités territoriales.²⁵ Néanmoins, les transferts de compétences (RH) et de moyens entre l'Etat, les collectivités territoriales et les structures représentatives du secteur privé, doivent être fixés, par arrêté interministériel, non publié à ce jour.

De plus, le contexte politique n'a pas permis d'organiser les élections communales qui accusent un retard de 5 ans. Les autorités en poste dans les conseils régionaux sont des autorités «transitoires», renouvellement de leurs mandats initiaux ou des autorités intérimaires, nommées dans les régions en zone de conflit, Tombouctou, Gao et Kidal.

C'est donc dans ce cadre institutionnel, en attente de clarification et avec des autorités, en quête de légitimité tant politique, institutionnelle que technique que s'est inscrite l'action du PAFP. Les réalisations sont à apprécier au regard de ce contexte, au-delà des résultats²⁶ du programme sur le renforcement de la maîtrise d'ouvrage des Conseils Régionaux, en particulier le mécanisme régional de financement de la FP. Ce résultat n'est pas atteint *faute d'un environnement institutionnel permettant de le porter* : les ressources des collectivités territoriales ne sont pas encore arrêtées (dotations et/ou prélèvements), les modalités de partage des interventions sur le financement de la Formation Professionnelle entre l'Etat, Collectivités territoriales et partenaires privés²⁷ ainsi que les niveaux des compétences (RH) transférées ne sont pas arrêtés à ce jour²⁸.

Les réalisations du PAFP sur ce troisième pôle sont néanmoins effectives : elles doivent être observées comme des étapes d'un *processus visant à responsabiliser et préparer les acteurs, notamment les Régions dans leur futur rôle de maître d'ouvrage*.



Lors des échanges avec les acteurs du ministère et ceux des collectivités territoriales, nous avons constaté des lectures différentes des textes sur le partage des responsabilités en matière d'ouverture, de contrôle des centres

²³ Complétée par la loi N°2017-05, confirmant la place des CT dans le développement de la FP et de l'emploi.

²⁴ Loi N° 2016-26 sur la formation professionnelle du 14 juin 2016 et décret d'application du 12 juin 2017- Articles 34 et 35 précisent que les modalités de gestion et d'utilisation des ressources financières seront précisées par arrêté du ministre chargé de la Formation Professionnelle.

²⁵ Dans la répartition des responsabilités, on note une place importante aux autorités de l'Etat. La loi 2016 et le décret 2017 précisent que l'Etat : « assure la fonction de veille, de prospective, de coordination, de pilotage et de suivi du système de la formation professionnelle », il est chargé, entre autres « de rationaliser, optimiser la gestion, l'accès, la qualité, l'organisation et le financement de la FP » Art 5 décret N°2017. Les collectivités territoriales sont les principaux acteurs de la programmation, de la définition des priorités en matière de FP et de leur mise en œuvre. Art 6.

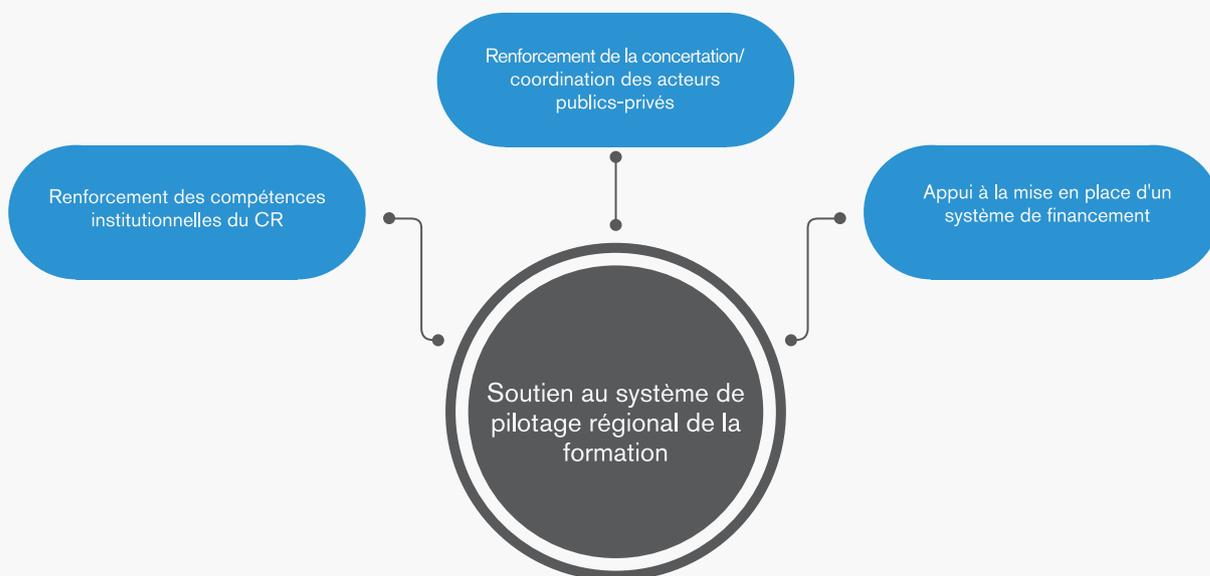
²⁶ Voir fiche de description du projet, Effet 2 : résultats 1 à 5

²⁷ Les articles 34 et 35 sur le financement et la gestion de la FP mentionnent que les ressources, leur gestion et les modalités d'intervention des différents acteurs seront fixées par arrêté ministériel.

²⁸ Les modalités d'organisation du MEFP sur les territoires ne sont pas connues.

Réalisations : Résultats Et Processus Ayant Permis De Renforcer Le Pilotage Régional De La Fp Et De L'emploi

La **méthode d'intervention** retenue par le PAFP pour accompagner le troisième pôle, régulation de la formation, appui à la maîtrise d'ouvrage peut se résumer comme suit :



Le PAFP a soutenu la Région, comme acteur de régulation dans une relation concertée et partenariale avec tous les acteurs, publics-privés. L'accompagnement du PAFP s'inscrit dans un processus de construction d'une bonne gouvernance avec pour outil majeur : le Cadre Régional de Gestion Partenariale (CRGP), reconnu comme outil d'une bonne gouvernance dans le rapport d'évaluation²⁹.

1) Une concertation et une coordination effectives à travers les CRGP, cadres actifs et représentatifs des acteurs de la FP/Emploi

Cinq Cadres Régionaux de Gestion Partenariale de la Formation Professionnelle -Emploi ont été encouragés et accompagnés par le PAFP. Ils ont fait l'objet d'une **institutionnalisation**³⁰ par les conseils régionaux et le district de Bamako.

Ces cadres sont aujourd'hui, **représentatifs** des acteurs public-privé, intervenant dans le domaine de la formation professionnelle et de l'emploi, avec un élargissement des représentants au fil des années :

- Un élargissement aux structures déconcentrées de la jeunesse ;
- Ainsi qu'aux autres ONG, partenaires techniques et financiers (PTF) intervenant sur la région.

Le nombre d'acteurs siégeant sont *plus nombreux* que ceux initialement prévus, renforçant la communication au sein des acteurs au profit d'une *action régionale plus coordonnée et cohérente*. Les partenaires privés, peu présents au démarrage du CRGP, sont plus réguliers. On note un à deux membres de plus observés chaque année : dans la région de Mopti, le nombre des PTF est passé de 7 à 17 représentants.

²⁹cf. Revue externe PAFP 2017, déjà citée- Le CRGP est décrit en partie 2 comme bonne pratique de gouvernance

³⁰Décision publiée par les CR, la plupart en 2015

Ces cadres régionaux sont actifs, au travers :

- **Des sessions plénières**

Elles débattent des orientations de la politique régionale, le fonctionnement du CRGP, les actions du PAFP mais également celles des autres partenaires intervenant sur la région : *27 rencontres assurées depuis 2017 ayant permis d'aborder plusieurs thématiques* clef pour le développement social et économique de la région : révision des schémas, financement régional de la formation, fonctionnement du CRGP, filière de production, formation continue des formateurs etc. Initialement une session par trimestre était prévue, les sessions ont fortement augmenté, notamment dans la région de Ségou. En revanche, elles sont moins nombreuses à Sikasso. Les CRGP ont mandaté des commissions techniques, une à Mopti pour évaluer le premier schéma directeur régional de la FP et de l'emploi, une à Sikasso en charge d'animer un atelier sur les pistes d'amélioration du fonctionnement du CRGP à travers un diagnostic, une à Ségou sur le financement.

- **Des sessions de sélection et de suivi-évaluation des financements accordés,**

Elles sont organisées de manière collégiale (acteurs publics-privés) pour les projets de formation et d'appui matériel subventionnés par le PAFP. Chaque région organise au moins une session par mois, soit plus *d'une trentaine de sessions organisées pour chaque Conseil Régional*.

2) Le Conseil régional et les acteurs du système régional de la formation disposent de compétences renforcées

- **De manière générale**

Les élus et professionnels des collectivités territoriales, des organisations professionnelles, des structures déconcentrées de l'ETAT et des Agences (DIRFOP, ANPE, APEJ) ont participé à différentes formations organisées par le PAFP. On citera les formations en ingénierie de formation et ingénierie pédagogique, à l'analyse rapide des marchés, pour une agriculture durable, la gestion des projets en zone sensible, le management des centres de formation, des sessions spécifiques sur l'analyse de la pertinence et de la qualité d'une action de formation.

La collectivité territoriale a assuré la réception et traitement des demandes de formation, l'organisation des sessions de sélection et de suivi des projets, la production des PV des décisions et des rencontres, la signature des conventions de partenariat etc. Le CR a donc renforcé ses capacités de gestion administrative mais aussi sa capacité à communiquer avec les acteurs, à *rendre des comptes aux administrés* (messages radio, bulletin du CR, diffusion des compte-rendus de réunion, lettre de décision sur l'accord ou rejet des projets financés).

- **D'un point de vue catégoriel,**

Les compétences des **organisations professionnelles**, ont été renforcées à travers l'accompagnement et la formation des Conseillers Formation-Emploi, près de 60 ont été intégrés dans les équipes du PAFP.

Les **conseillers d'orientation de l'APEJ** au sein des EOJ ont bénéficié de formations sur les techniques d'écoute, l'apprentissage à l'autonomie, le projet professionnel et d'un appui coaching permanent par le PAFP.

Enfin, 5 chargés de formation des conseils régionaux/district de Bamako ont été mis en place. Relais du PAFP, ils ont été formés et soutenus dans leur mission³¹. Aujourd'hui, à l'exception de la région de Sikasso³², ces chargés de formation sont intégrés dans les organigrammes des conseils régionaux.

³¹Une indemnité est attribuée mensuellement par le PAFP en cohérence avec le manuel de procédures.

³²Un consultant a été payé par le PAFP, faute de fonctionnaires mise à disposition par la CT

3) Le Conseil Régional dispose d'organes et d'outils stratégiques de pilotage de la FP/emploi et de fonctionnement, mise en œuvre de la formation

- **Les schémas directeurs régionaux de la formation professionnelle pour l'emploi** constituent des outils de dialogue et d'orientation qui pourraient devenir « opposables³⁴ » aux partenaires techniques et financiers et à l'Etat pour faciliter l'octroi de financements ou transferts. Chaque région et district de Bamako disposent d'un schéma directeur, ces schémas sont actuellement en cours de révision/actualisation.
- **Un manuel de procédures** définit les modalités d'organisation, de fonctionnement du CRGP, les modalités et critères de sélection et de suivi des projets financés, les modalités d'information des décisions prises. Il pose également les règles déontologiques à respecter pour les membres des comités de sélection et suivi des projets. Les procédures sont aujourd'hui liées aux règles des projets PAFP, les CRGP sont demandeurs d'une adaptation des procédures et outils pour les autres PTF.³⁵ Des CRGP mènent déjà une réflexion en ce sens.
- **Des Comités de Suivi Pédagogique** sont des organes du CRGP. Le CSP regroupe des représentants des collectivités territoriales, du ministère de la FP/emploi et de l'Education et des organisations professionnelles des opérateurs de formation. Il assure la supervision des formateurs. Au-delà, il constitue pour les conseils régionaux, *un cadre collégial de réflexion et de propositions sur la formation continue des formateurs et la qualité des formations*
- **Des outils et des organes en matière de financement qui restent limités :**
 - Chaque Conseil régional peut évaluer son budget pour la Formation professionnelle, à la fois les montants à mobiliser pour la FP (formations et études à envisager) à travers les schémas directeurs régionaux (les versions révisées sont plus réalistes) et les coûts de gestion de la mise en œuvre des formations à travers les budgets de fonctionnement du CRGP, financés pour partie (frais de poste, copies...). par les CR et par une subvention du PAFP. Des CR (Bamako et Ségou) ont déjà introduit les coûts de fonctionnement dans leur budget.
 - Les Conseils régionaux disposent d'outils pour assurer la sélection et le suivi des financements accordés, à travers les **CAS, les Comités de suivi et les Commissions d'octroi**³⁶ et des outils (grille de tarification des projets de formation, des coûts de fonctionnement etc.).
 - En sus une **étude sur le mécanisme de financement régional de la formation**, portée par le **Conseil Régional de Ségou** pose des pistes sur les modalités de gestion d'un fonds régional pour la formation.

De manière générale, les Conseils Régionaux disposent du CRGP, un cadre de concertation, de décision et de cogestion qui arrête des priorités régionales, définit des actions à promouvoir, sélectionne les projets, vérifie la bonne utilisation des financements accordés. Les décisions, *discutées et prises collégialement, reposant sur des procédures transparentes et formalisées*, sont reconnues par tous les acteurs. Le CRGP, piloté par le Conseil Régional, permet *l'action régionale et la légitime* dans un contexte institutionnel où les répartitions d'attribution entre l'Etat et les collectivités territoriales restent à clarifier.

Dans ces espaces de concertation et de cogestion, on soulignera une participation mitigée du secteur privé, faible participation dans les sessions plénières du CRGP, **mais leur présence et la participation des OSP au débat s'est renforcée au fil des années, symbole d'une légitimité des Conseils Régionaux/CRGP en cours de construction.**

³³Voir le détail des outils en partie 2 bonne pratique du CRGP

³⁴Non opposable tant que la CT n'est pas autonome. Des projets sont négociés avec l'ETAT (Banque Mondiale..) et mis en œuvre sur les territoires sans référence aux orientations définies dans les régions

³⁵Voir recommandations institutionnalisation du CRGP – Partie

³⁶idem

II. Analyse Et Enseignements De L'Experimentation Du PAFP

a. Analyse Des Criteres De Bonne Pratique

La stratégie du PAFP répond-elle aux critères d'une bonne pratique ?

Nous partirons des recommandations de bonnes pratiques en matière de formation professionnelle énoncées³⁷ à partir d'une analyse comparative de dispositifs analysés dans différents pays. Au vu de notre questionnaire central, nous appuierons plus particulièrement sur la capitalisation « des actions de formation-insertion des jeunes mis en œuvre par des ONG ». Cette capitalisation a été effectuée à partir de l'étude de 47 dispositifs en Afrique et Caraïbes, et partiellement sur le rapport des meilleures pratiques dans l'étude commanditée par le RAPF et l'Organisation Internationale de la Francophonie sur les politiques publiques en matière de formation professionnelle³⁸.

A partir des critères que nous avons retenus et des recommandations de bonnes pratiques en matière de FP, nous verrons quelles sont les critères qui peuvent s'appliquer et permettre de qualifier la stratégie du PAFP de bonnes pratiques. Les 5 critères sont :

- Une stratégie pertinente
- Une stratégie reproductible et partageable
- Une stratégie efficiente,
- Une stratégie produisant des effets positifs, reconnus par les bénéficiaires
- Une stratégie produisant des effets durables.

1. Les Recommandations de Bonne Pratique en Matière de FP/Insertion

Ces recommandations peuvent être résumées comme suit :

- L'amélioration de l'accès à la formation via l'information, l'orientation avec prise en compte des spécificités des publics éloignés (jeunes, jeunes exclues du système scolaire, publics des zones rurales éloignées) et des contraintes spécifiques des jeunes filles, des femmes, par des actions de sensibilisation de tous les acteurs pour porter l'information et l'accès de tous sans discriminations et ségrégations spatiales.
- Le développement de dispositifs d'accompagnement pour les jeunes allant de la préparation à la formation (savoir de base), à la construction d'un projet, d'un appui post formation et à la création d'activités avec des soutiens pour l'accès au foncier et au crédit.
- Le renforcement d'une offre de formation, connectée avec l'économie locale et aux besoins recensés des demandeurs, par des diagnostics territoriaux et des alliances à établir avec les organisations professionnelles et les entreprises pour la formulation et leur mise en œuvre en veillant à intégrer des notions de responsabilisation sociétale garantissant un développement durable.
- L'amélioration de la qualité de la formation en privilégiant les mises en situation de travail (alternance temps de formation théoriques /formations pratiques), en renforçant les capacités des formateurs sur le plan tant pédagogique que pratique, en développant les capacités des maîtres d'apprentissage, en veillant à fidéliser les formateurs dans les centres. La qualité nécessite un travail d'élaboration de modules, de cursus avec une implication des organisations professionnelles selon une démarche filière et une évaluation continue des formations sur les contenus et la forme.
- Enfin pour permettre le développement à grande échelle de formation, les recommandations préconisent :
 - Des dispositifs de suivi-évaluation performants de l'efficacité et l'efficience des formations et d'accès durable à l'emploi qui passent par un travail important d'analyse et de contrôle/vérification des données collectées. Les données doivent porter sur les profils des personnes et les parcours dans les différents dispositifs avec des indicateurs désagrégés par sexe et analysés de manière comparative dans le temps et dans l'espace.

³⁷Rapport de capitalisation, expertises déjà citées

³⁸Idem

- Des outils de calcul et de suivi des coûts et des choix efficaces dès le début en termes de rationalisation des coûts pour viser des modalités moins coûteuses (sans négliger pour autant la qualité : s'appuyer sur l'existant en termes d'infrastructures pouvoir organiser des promotions plus nombreuses pour certaines formations 25/30 personnes).
- Un accompagnement des acteurs publics-privés pour développer des modes de financements hybrides (public-privé) avec une assistance dans la définition et mise en œuvre de politiques de formation professionnelle et d'emploi. Le niveau régional est identifié comme le territoire le plus pertinent. L'accompagnement doit veiller à définir un système fiable et cohérent reposant sur des principes de transparence et d'éthique professionnelle.

La stratégie du PAFP s'inscrit dans les axes des recommandations de bonnes pratiques avec quelques bémols sur certains items.

2. Une Stratégie Pertinente ?

Au regard de notre questionnaire, la stratégie mise en œuvre est pertinente dans la mesure où elle a permis de répondre massivement aux besoins de formation/insertion des publics en situation de pauvreté et de vulnérabilité avec une réponse effective et directe pour ces publics en termes d'augmentation de revenus, d'intégration socio-économique des femmes, des jeunes et des travailleurs pauvres.

“ Monsieur Sidi KONDO, représentant le Président du Conseil régional de Mopti, précise en 2018 « la formation professionnelle tient à cœur les plus hautes autorités du Mali comme le seul moyen de lutter contre le chômage et le sous-emploi des personnes en quête du travail notamment les jeunes et les femmes »³⁹

En réponse au contexte démographique et socioéconomique malien avec des taux d'emploi précaire de 80%, des indicateurs de développement humain plaçant le Mali parmi les pays les plus pauvres et avec des risques avérés d'exclusion, la stratégie a visé l'*employabilité* des publics dont les publics vulnérables (jeunes, femmes, groupes ethniques marginalisés⁴⁰) tout en renforçant l'offre d'emploi sur les territoires de ces publics en :

- Intervenant sur le secteur informel et en ciblant les filières économiquement porteuses et pouvant intégrer des publics vulnérables (ex gomme arabique, filière Moringa etc⁴¹) ;
- Renforçant les capacités et les compétences des acteurs économiques formels, les opérateurs de formation, les organisations professionnelles et les entreprises, pourvoyeurs d'emplois et de formation ;
- Mobilisant et impliquant les acteurs publics (ANPE/APEJ, Région, Cercle, Communes, MEFP) et privés dans la définition et mise en œuvre de politiques de formation et d'accompagnement vers l'emploi.

3. Une Stratégie Reproductible et Partageable ?

Le PAFP a déjà reproduit son expérimentation sur les régions, démarrée à Sikasso et Mopti, elle s'est déployée sur les autres régions selon la même démarche systémique, les mêmes outils et dispositifs mis en place.

Il y a donc une logique et une pratique du partage de l'expérience dans le programme porté par Swisscontact. Cette logique du partage est reprise par les acteurs appuyés, à travers :

- La duplication du dispositif EOJ par l'APEJ avec des ouvertures successives sur les régions et une volonté de les étendre au-delà des régions d'intervention du PAFP ;
- L'invitation des Conseils régionaux et district de Tombouctou et Bamako à développer le CRGP auprès des autres régions ;
- La demande de tous les conseils régionaux d'adapter le manuel de procédures du CRGP pour l'étendre aux autres PTF ;

³⁹Compte rendu CRGP Mopti, Mars 2018

⁴⁰Voir Approche Gestion des projets sensibles au conflit

⁴¹Voir partie 2, les bonnes pratiques : approche ARM et marches inclusifs

- La reprise des accompagnements qualité des OF par les réseaux d'OF constitués pour poursuivre les échanges entre eux de bonnes pratiques et des formations pour renforcer la qualité de l'offre de formation.

On notera que la reproduction de la démarche sur les autres régions a nécessité des ajustements aux réalités territoriales et que les effets⁴² prennent du temps du fait d'une période nécessaire pour l'appropriation des mécanismes, des outils et le temps de tissage des liens entre les acteurs. Les ajustements identifiés entre régions sont, pour beaucoup, liés à la situation sécuritaire de la zone, entravant les pratiques d'accompagnement, les relations entre communautés, entre projet et certains groupes.

4. Une Strategie Efficiente ?

L'efficacité du programme a été soulignée dans la revue externe pour l'objectif « Les personnes formées intègrent ou réintègrent un emploi ». Le projet a massivement touché la population en âge de travailler (près de 1%) et a produit des résultats économiques et des retours sur investissement, au regard du ratio revenu généré sur coût de la formation (hors coût de la structure d'appui du PAFP). Aux résultats économiques, il conviendrait d'ajouter les impacts financiers et économiques des OF, non évalués par le programme.

On notera que les effets économiques n'ont pas été analysés par région, ce qui permettrait de mieux évaluer l'efficacité de la stratégie : ratio investissement/production de richesses et d'emplois par région.

Une analyse par région avec des photographies comparatives sur les profils des publics bénéficiaires, publics insérés par région (sexe mais aussi classe d'âge, localités, secteur économique, niveau de formation de base etc.) permettrait de mieux saisir les effets, les éventuels publics exclus par le programme, les publics pour qui la formation a peu d'effets et de procéder à des ajustements de la stratégie.

5. Une Strategie Produisant des Effets Positifs Reconnus par les Beneficiaires du PAFP ?

Les effets positifs du programme sur le renforcement des compétences et les revenus des publics ont été mis en exergue dans la revue externe. Les résultats chiffrés que nous avons présentés sont éloquentes sur l'impact en termes de revenus générés, d'employabilité des personnes : plus de 30 000 personnes sont actives et ont augmenté leurs revenus, près de 15 000 jeunes accompagnés dont près de 7000⁴³ disposent de revenus mensuels moyens proches du SMIC.

Au-delà des effets attendus du programme, il s'agit de vérifier les effets vécus par les bénéficiaires du projet.

A Tombouctou, les femmes ont pu sortir de la sphère familiale, disposer de revenus avec les activités économiques développées mais aussi renforcer leur capacité à agir : « Des femmes, recluses au village, viennent aujourd'hui nous voir au bureau suite aux formations organisées, elles se confient, elles peuvent avoir des projets ». ⁴⁴ La communication autour du projet, la dynamique portée par les acteurs du territoire, les autorités locales, traditionnelles ont permis l'ouverture des activités aux femmes. La mise en place de groupes pour la formation a permis de recréer du lien entre des personnes, des hommes, des femmes, des communautés qui s'étaient distendus avec le conflit⁴⁵. Même écho avec des professionnels interrogés sur Mopti.

A Sikasso, des jeunes rencontrés ont constitué un groupement pour bénéficier de la formation, avec une envie et des projets pour poursuivre avec ce groupe. D'autres jeunes, rencontrés **à Bougouni**, ont salué l'appui individuel et les relations nouées avec le formateur dans le temps de post formation. Aujourd'hui, ils continuent de venir dans l'entreprise du formateur, leur permettant de continuer à pratiquer et disposer de petits revenus même si leur projet, c'est de pouvoir s'installer, eux aussi, comme entrepreneur et espèrent un autre appui du PAFP.

⁴²C.F voir les résultats par région et les retours supérieurs sur la région de Sikasso

⁴³Cumul action formation et intégration dans l'emploi, dispositif EOJ, plan affaires

⁴⁴Propos recueillis auprès d'un professionnel du PAFP

⁴⁵Rapport de mission 2016 « Analyse des risques et conflits à Tombouctou et Mopti » Swiss Peace- Sidonia Gabriel,

A Bamako, une conseillère d'orientation d'un EOJ a salué l'évolution de sa pratique et les effets bénéfiques pour les jeunes en termes d'autonomie, de prise de conscience de sa capacité à devoir agir, passer d'une attitude attentiste à une logique d'action, d'ouverture sur les opportunités qu'il faut aller chercher. Un autre conseiller a également insisté sur des profils de jeunes, jeunes sans qualification professionnelle, des jeunes talibés franchissant la porte d'un espace Information Orientation.

A Mopti, dans un compte-rendu du CRGP portant sur le bilan des activités du PAFP, une personne demande « *Quel est le secret du PAFP pour aboutir à ce résultat éloquent?* »

Le district de Bamako et le Conseil régional de Tombouctou, en octobre 2016⁴⁶ ont présenté aux autres régions le CRGP-FPE comme outil clef pour le développement économique régional. A Sikasso, deux représentants du secteur privé (Représentants des organisations paysannes et celui de la Chambre d'agriculture) précisent que

grâce au CRGP, ils sont informés des programmes, des projets dans la région : « *cela a permis de rendre visible ce que veut faire le Conseil Régional, ce qui se passe dans la région, des opportunités qu'on peut avoir en termes de formation, de soutien...* » même si un regrette que les ordres du jour et les PV des réunions arrivent trop tardivement et ne permettent pas de se préparer et d'en « *informer à temps nos bases* ». Le président du Conseil Régional de Sikasso pointe aussi l'effet des rencontres du CRGP « *sur la mise en relation des acteurs privés* ».

A Koutiala et Bamako, des opérateurs de formation se sont constitués en réseau et sont porteurs d'un plan d'action pour renforcer le développement économique et social de la zone de Koutiala.

L'association, réseau de Bamako, a révisé son plan d'action pour renforcer « *l'excellence et la qualité de l'offre de la formation professionnelle sur la République du Mali*⁴⁷ », forte des compétences acquises auprès du PAFP.

6. Une Stratégie avec des effets durables ?

Les effets produits par la formation sont en partie durables dans la mesure où près de 70% des bénéficiaires sont actifs dans le domaine formé.

- Des acteurs rencontrés ont signifié **des effets insuffisants du programme sur l'insertion des publics jeunes**. Dans les questions soulevées dans la session du CRGP de Mopti en mars 2018, un membre a demandé « *Pourquoi parmi les projets de formation financés, le taux d'insertion est faible ?* »⁴⁸

C'est effectivement le cas de nombreux jeunes qui demeurent avec de fortes attentes en termes d'insertion. La durabilité de la formation est en effet compromise pour des personnes non actives, et ce d'autant plus que la formation dispensée est très courte, que son contenu est centré sur le renforcement des compétences techniques et peu sur les capacitacions de la personne (pouvoir d'agir, d'être acteur de son projet, avoir de l'estime de soi). Enfin le suivi post formation qui constitue un élément important du processus de l'intégration vers l'emploi avec un temps plus individuel n'a pas toujours été respecté. Le rapport d'audit⁴⁹ mentionne « *Les suivis post formation ne sont pas assurés en toute exhaustivité par les formateurs* ».

Nonobstant on notera que la prise en compte des facteurs d'autonomisation des personnes comme vecteur de changement, et potentiellement d'insertion, sont pris en compte dans les EOJ. Depuis cette année, le PAFP a également révisé les outils d'appui à la demande-ABF Analyse des Besoins de Formation-et formé les CFE pour mieux prendre en compte les capacitacions des promoteurs de projets de formation. Sur les régions de Mopti

⁴⁶Rencontre organisée par la CTB sur la capitalisation des pratiques positives en matière de développement économique régional

⁴⁷AMCFP/MEFP Association Malienne des Centres de Formation Professionnelle,

⁴⁸Extrait du Compte rendu CRGP Mopti, Mars 2018

⁴⁹Rapport d'audit des bénéficiaires des conventions de formation- Décembre 2017- Rapport cité dans l'analyse des facteurs de réussite.

et Tombouctou, la formation sur la gestion des projets en zone de conflit a également permis aux équipes d'intégrer des facteurs sociaux⁵⁰ pouvant être tout aussi déterminants dans un parcours d'insertion. Enfin, dans la recherche d'effets plus durables, on mentionnera le dispositif plan affaires pour les jeunes désireux de créer leur micro-entreprise. Pour ces jeunes, si la micro-entreprise réussie, on pourra parler d'effets dans la durée.

D'autre part, la stratégie d'intervention choisie, en s'appuyant sur les ressources et acteurs locaux et en inscrivant l'action sur les territoires, a produit du lien, liens entre les jeunes, entre les personnes formées, entre les jeunes et l'Etat via les référents jeunes, liens entre les jeunes, les publics et les opérateurs de formation, aussi entreprises locales... Or la création de liens est un élément majeur dans les stratégies de prévention des exclusions. Réussir à produire des liens pour des publics fragiles, c'est prévenir les processus de sortie du Social.

La stratégie du PAFP, au Sud mais encore plus pour les régions du Nord, **a permis de favoriser un réseau de liens sociaux auprès de publics fragiles, les plus en tension (les jeunes, les femmes) sans positionner la personne vulnérable dans une posture d'assisté ou de victime.** Le développement ou le maintien des capacités relationnelles des publics en risque d'exclusion participe à **la cohésion sociale d'une société**, une dimension majeure au Mali en proie à des situations de conflits, des risques d'exclusion dans le Djihadisme pour les zones du Nord Mali et dans les villes où la marginalisation de jeunes dans des réseaux de banditisme progresse.

A cet effet sur l'inclusion sociale des publics, le travail actuellement mené sur le soutien aux filières porteuses selon les approches Analyse Rapide des Marchés/Marchés Inclusifs a pour visée l'insertion économique durable des publics vulnérables ou en risque de vulnérabilité.

- La revue externe note une **approche genre limitée** à des aspects quantitatifs. L'accès à la formation pour les femmes a été effectif mais le PAFP n'est pas intervenu sur les facteurs de changement, sur les rapports sociaux et les inégalités entre hommes et femmes en termes de revenus, en termes d'accès à un parcours pour les jeunes filles sur des métiers plus rémunérateurs. « Sur ce point, l'action du PAFP n'aura pas produit d'effets durables ».

On notera effectivement que les données ont été peu analysées au regard d'une approche genre, au-delà d'un indicateur- au moins 50 % de femmes bénéficiaires-. Des résultats axés sur le genre, entendus comme une chaîne de résultats permettant de viser un impact global et de pointer des liens de causalité, n'ont pas été définis. Les données collectées par le PAFP sont insuffisantes et insuffisamment analysées pour cerner les facteurs favorables ou défavorables pour les femmes, dont les jeunes filles, en termes d'accès à la formation, d'accès à l'insertion, d'accès aux services d'orientation et de ressources générées.

Nonobstant la question des discriminations basées sur le genre a été prise en compte dans les zones de conflits à travers la démarche « gestion des projets en zone sensible » qui repose sur une approche droits humains. Les femmes, dont celles de certains groupes ethniques à fortes discriminations basées sur le genre, ont pu bénéficier de formations grâce à des modalités d'accompagnement intégrant les facteurs discriminants. La part des femmes, bénéficiaires de la formation, est d'ailleurs plus élevée de 4 à 5 points dans les deux régions du Nord ainsi qu'à Bamako (58%). C'est également dans les régions Nord que les taux d'accès aux femmes à des revenus et que la moyenne de leurs revenus sont les plus favorables, ce qui n'est pas vrai pour Bamako, en dépit du nombre de femmes bénéficiaires de la formation.

- **La non durabilité des systèmes régionaux de la formation professionnelle** a été évaluée dans la revue externe, une « non durabilité » à mitiger.

⁵⁰Prise en compte de la dimension droits humains

⁵¹Voir partie 2 Bonne pratique Approche Filière ARM/IM



Les acteurs privés du CRGP de la région de Sikasso ont également émis de forts doutes, sur l'après PAFP, sur la capacité de la région à maintenir le cadre de concertation

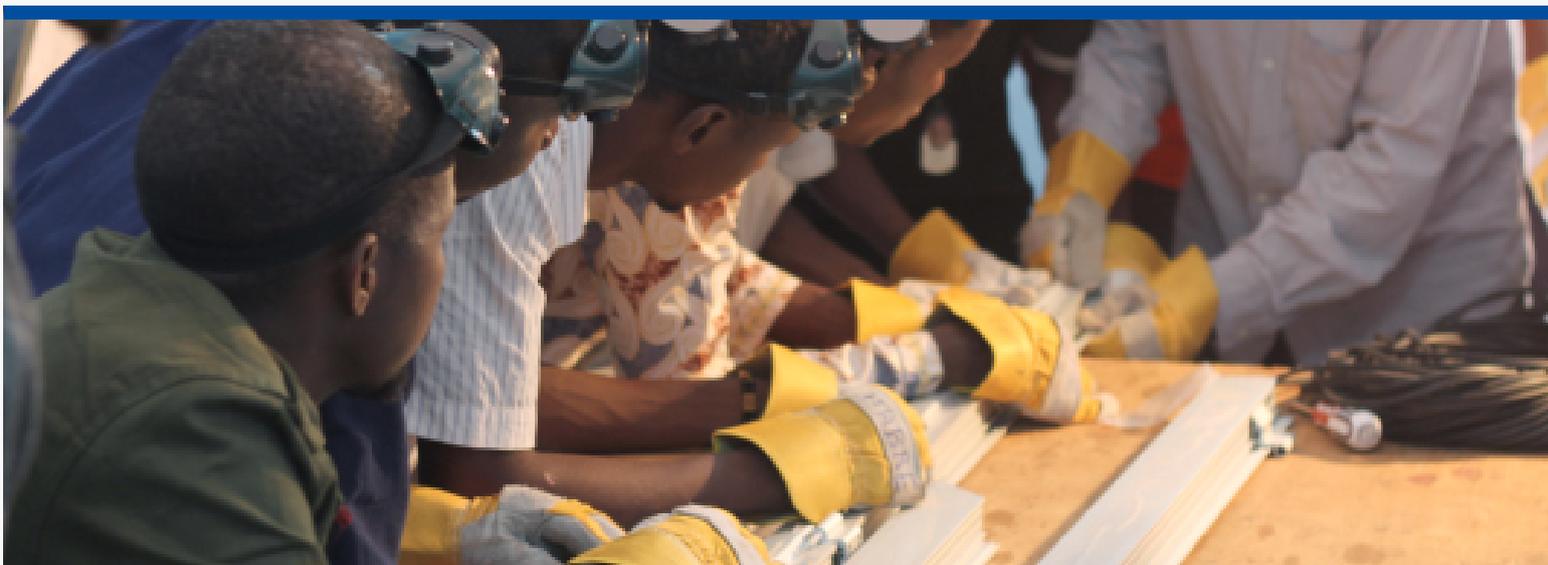


Des membres du CRGP, rencontrés à Bamako, sont plus confiants avec une anticipation, « budgétisation d'un budget de fonctionnement » et des travaux de réflexion pour étendre, adapter le manuel de procédures à d'autres PTF.

Pour les régions de Tombouctou, Ségou et Mopti, des discussions internes et des négociations avec d'autres PTF sont en cours pour adapter le CRGP et veiller au respect par les PTF des orientations définies dans les schémas et des règles générales du manuel de procédures.

Le transfert aux régions du dispositif de formation expérimenté par le PAFP ne pourra pas être repris sur le plan financier et technique, faute de ressources humaines et financières. **Néanmoins les effets du PAFP sur le pilotage stratégique du développement économique et social des territoires et, plus globalement, sur la gouvernance locale sont de nature à s'inscrire dans la durée.** En effet, d'une part parce que la décentralisation comme la démocratie sont les résultats d'un processus, un travail de longue haleine qui se caractérise par une dynamique continue de flux et reflux, de blocages et d'avancées et, d'autre part parce que la décentralisation n'est pas une fin en soi, sa mise en œuvre doit conduire à un développement global harmonieux, porté par une certaine cohésion sociale.

Ce processus repose sur l'intégration et l'apprentissage de principes de responsabilisation et de transparence, de principes de subsidiarité et de partenariat, du principe de l'implication plurielle et pluraliste. Le CRGP a constitué ce lieu d'apprentissage de la concertation et du partenariat et les organes de sélection, suivi, évaluation, des lieux où les principes de transparence et d'éthique ont pu être inculqués.





« La bonne gouvernance en Afrique est un thème central... Plutôt que d'en traiter les symptômes, actions couteuses et peu efficaces, inculquer ses bases à un maximum d'acteurs aussitôt que possible dans la formation assure un changement plus efficace et durable des mentalités »*

Les bases sont la transparence des organismes de formation, avec une sélection sur des critères clairs, formalisés portant sur les contenus de formation et le prestataire, l'origine de leur financement et leurs liens commerciaux et une signature par les OF d'une charte éthique.

*Extrait « Recueil des meilleures pratiques -Etat des lieux sur la formation professionnelle »
Déjà cité.*

La gouvernance locale légitime suppose que des acteurs, représentatifs du territoire, puissent se mettre en lien autour d'un projet collectif au-delà des appartenances des différentes légitimités (politique, coutumière, religieuse, culturelle, économique..) qui parfois entrent en concurrence, pouvant aller jusqu'à s'opposer. La formation professionnelle et l'emploi dans la région ont constitué ce projet qui permet une identification collective des acteurs. La mise en réseau des acteurs, la formation des élus et des fonctionnaires, la fixation de méthodes, l'élaboration d'outils et de procédures formalisées avec l'affirmation de valeurs partagées et de principes de références (pluralité des acteurs, responsabilisation, efficacité) qu'a accompagnés le PAFP, participent à la construction d'une gouvernance locale légitime.

La présence forte des représentants de l'Etat dans les instances du CRGP, en raison du transfert non effectif des compétences, participe à cet apprentissage de la complémentarité, du faire avec. La décentralisation ne peut se faire contre l'Etat mais avec l'Etat qui doit continuer à exercer sa tutelle sans un cadrage excessive et avec des collectivités locales, soucieuses de maintenir une concertation. De même la participation des autorités des différents cercles/communes, principalement dans les régions du Nord, permet un apprentissage de la subsidiarité et du partenariat.

Enfin la gouvernance locale suppose aussi des citoyens informés de l'action portée, des modalités de ce portage et de leurs droits, des citoyens en

capacité de participer à des projets, d'énoncer des points de vue. Cette dimension a été peu prise en compte dans la stratégie du PAFP : la démarche qui prévoyait un dépôt des projets auprès des bureaux de la Collectivité Locale par les promoteurs/bénéficiaires, a été peu suivie, le dossier a souvent été déposé par l'opérateur de formation. Lors des visites de terrain, les bénéficiaires ne connaissaient pas l'autorité en charge de développer la formation professionnelle, d'autres ne savaient même pas que le projet pouvait être refusé ! Les mêmes constats d'un manque d'information et d'implication des bénéficiaires dans l'élaboration et gestion du projet de formation sont mentionnés dans le rapport audit⁵² *«De manière générale, les formations ont été exécutées... Cependant les bénéficiaires n'ont pas une bonne connaissance des documents projets et des conventions de financement »*

Les opérateurs de formation, soucieux de disposer d'un marché, n'ont pas toujours été porteurs d'une éthique professionnelle, la proximité de certains CFE avec les OF n'a pas favorisé cet accompagnement des bénéficiaires, pourtant dénommés promoteurs, comme acteur et sujet de droit. La révision par le PAFP en 2018 des fiches d'analyse des besoins de formation avec formation des CFE pour une plus grande implication des bénéficiaires dans la définition des besoins et le non renouvellement des contrats de certains CFE montrent néanmoins le souci du PAFP de positionner les bénéficiaires comme acteurs.

⁵²Extrait du rapport d'audit des bénéficiaires des conventions de formation - Décembre 2017 - Rapport cité dans l'analyse des facteurs de réussite.

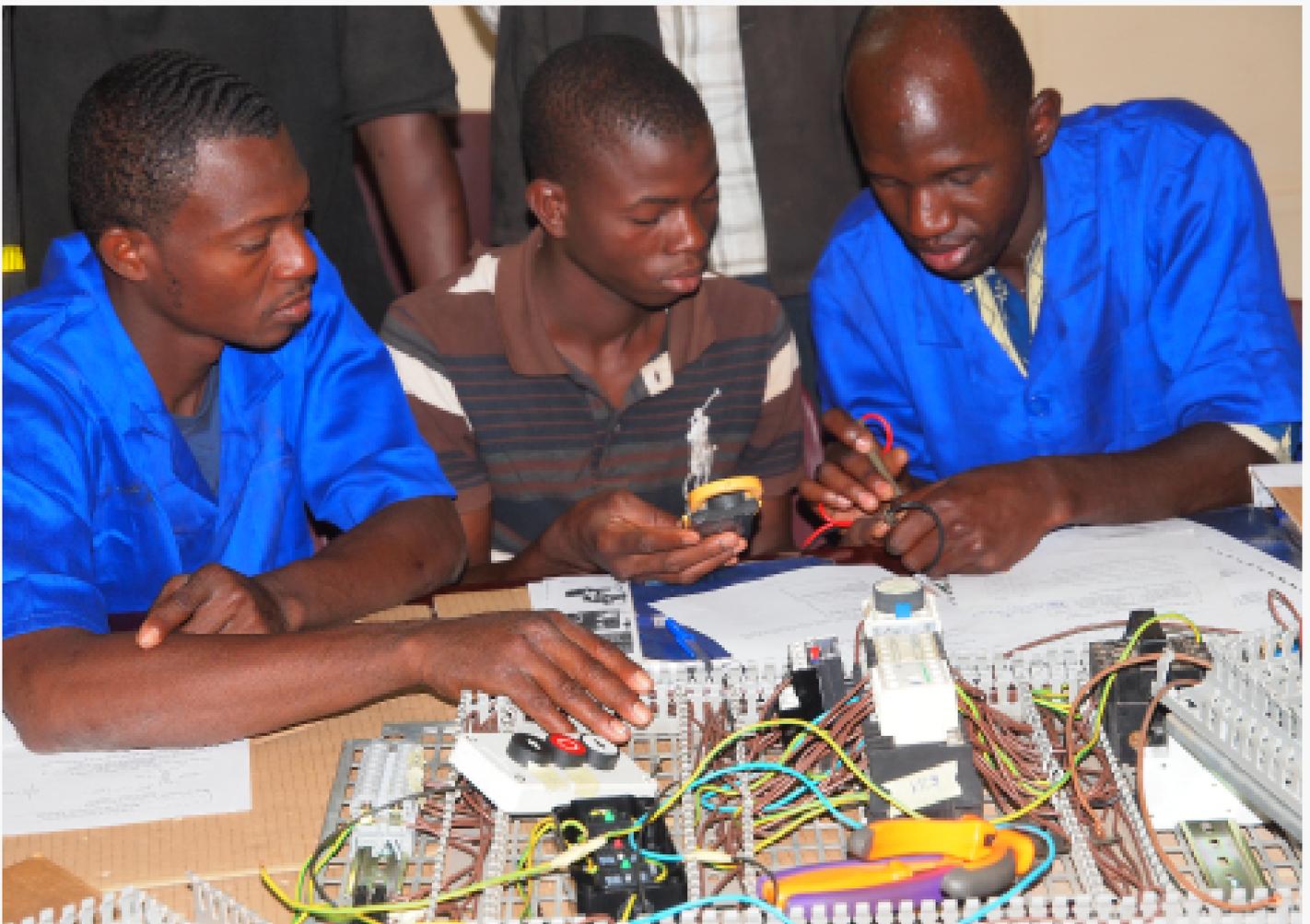
Au vu des différents critères analysés, la stratégie mise en œuvre par le PAFP peut donc être validée comme bonne pratique, constituée des repères solides pour engager des programmes, à grande échelle, de promotion de la formation professionnelle comme outil d'insertion socio-professionnelle des publics et de développement socio-économique des territoires.

Une bonne pratique ne signifiant pas parfaite, elle est susceptible de s'améliorer. Des faiblesses ont été pointées dans notre analyse, elles seront à considérer comme points de vigilance dans une perspective de duplication ou extension de l'expérimentation. Les points forts identifiés à travers les résultats et l'analyse de la stratégie seront, quant à eux, à examiner comme des leviers pour la définition de nouveaux programmes.

Enfin, il ne serait y avoir de duplication sans appréhender les facteurs qui ont facilité les changements et la réussite du programme PAFP.

L'expérimentation du PAFP:

Une Bonne Pratique dans Le Secteur de la Formation Professionnelle/ Emploi



b. Analyse des Facteurs de Réussite du PAFP

Les facteurs de réussite tiennent à des éléments extérieurs, d'autres sont internes, renvoyant à des choix organisationnels, méthodologiques, humains et relationnels.

1. Les Facteurs Externes

Ils tiennent pour l'essentiel aux attentes fortes de tous les acteurs pendant la période du programme du fait du contexte socioéconomique, sécuritaire et politique très fragilisé avec quelques espoirs suscités par les accords de paix de 2015 mais qui peinent à être mis en œuvre.

- **Attentes des publics en termes d'emploi**, de revenus mais aussi de projets porteurs d'avenir, attentes des populations des zones de conflits de reprendre des activités, de renouer avec une vie économique.
- **Attentes des autorités locales** en quête de légitimité que le retard de la décentralisation et le non renouvellement des mandats ont entaché, envie et volonté de certaines autorités de porter un projet régional de développement, besoins des autorités locales et déconcentrées de pouvoir disposer de repères pour agir dans un cadre où les textes, non achevés, rendent équivoques le partage des responsabilités. Enfin besoins aussi de disposer de moyens pour agir, les collectivités locales comme les structures déconcentrées manquent crucialement de moyens de fonctionnement.
- **Attentes des opérateurs économiques** de développer leurs ressources, y compris les opérateurs de formation, attentes de revenus et de compétences pour développer l'offre de produits et services dans un contexte de défiance envers les administrations.

Dans ce contexte, la présence d'un tiers, Swisscontact porteur d'un projet collectif, facilite les rencontres entre des acteurs, peu ou plus habitués à se côtoyer avec des légitimités qui parfois se concurrencent, voire s'opposent.

2. Les Facteurs Internes

Les Choix Méthodologiques

Le projet a été défini :

- à partir d'une **vision systémique de la formation** en considérant les liens et les interactions des différents systèmes (demande, offre et système de la régulation).
- en privilégiant l'entrée du système **par la demande** et non l'offre,
- en approchant les systèmes selon **une logique de territoire**, en considérant le territoire comme le lieu de l'action, de la production et des échanges entre les acteurs.

Les Options Organisationnelles Et Managériales Du PAFP

Pour la mise en œuvre du projet, Swisscontact a opté pour une organisation décentralisée sur les régions avec des niveaux de déconcentration sur les territoires où la mobilité des équipes est difficile (vaste étendue et zone d'insécurité). Le pilotage stratégique du projet et le suivi-évaluation des résultats restent assurés par le niveau central.

L'organisation, en coordinations régionales bénéficiant de l'autonomie de gestion, permet une rapidité des réponses et de traitement des dossiers, une responsabilisation des équipes, une adaptation/réactivité nécessaire dans des contextes d'instabilité.

Le choix de maintenir un pilotage central avec une équipe dédiée au suivi-évaluation des activités permet de veiller au respect des cadres méthodologiques, administratifs et financiers, de disposer d'outils et de procédures harmonisées, d'assurer une régulation/soutien des équipes et alimente une réflexion comparative, une prise de distance avec le terrain. L'intervention du programme sur plusieurs régions a stimulé les innovations du fait d'un pilotage centralisé, valorisant les échanges d'expériences et produisant des analyses

comparatives.

Les options managériales traduisent des préoccupations fortes en matière de mobilisation des compétences avec une véritable politique salariale, un investissement conséquent dans la formation, une composition des équipes avec des compétences complémentaires, un système de mobilité et d'évolution des carrières séduisant sur le plan de la motivation des professionnels et de l'innovation pour l'organisation : les professionnels peuvent évoluer dans les régions et sur le plan national (mobilité infra et interrégionale).

Une Autonomie De Gestion Et Un Pilotage Par La Qualité

L'efficacité du projet et les délais d'exécution rapides des formations tiennent pour partie à l'autonomie de gestion des fonds du projet et au choix de prester les formations sans recourir à un système d'appel d'offres.

L'efficacité du projet tient aussi à l'évaluation régulière de la performance par la mise en place d'un système de mesure des résultats, reconnu internationalement. Le système Monitoring Results Measurement-MRM comprend le suivi des performances, l'évaluation des résultats ainsi que l'évaluation de l'impact.

En sus, le PAFP a initié à partir de 2016 un audit externe des bénéficiaires. Un cabinet a ainsi été mandaté pour contrôler sur le terrain la bonne exécution des projets de formation au profit des bénéficiaires selon un tirage aléatoire : vérification des conventions de formation, de la réalisation du marché de formation auprès des bénéficiaires, des achats de matériels pour le groupement, du respect des procédures.

La qualité a guidé la gestion du programme, imposée par les exigences du cadre logique, elle tient aussi aux méthodes de management. L'analyse des processus et des modes opératoires montrent que le projet, au sens organisation, s'est inscrit dans la logique d'action de la qualité des organisations, telle que décrit dans la « roue de Deming⁵³ » dénommée PDCA, à travers les 4 phases que sont la planification de la qualité (P), sa maîtrise (D), l'assurance de la qualité (C) et son amélioration (A).

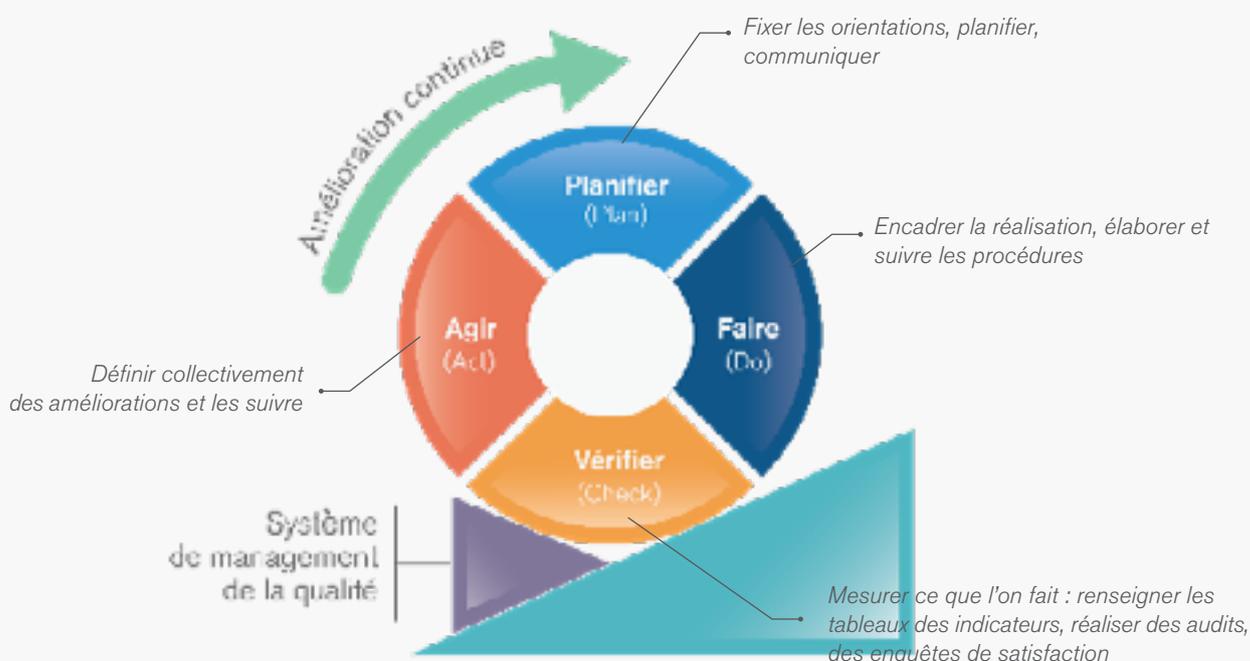


Figure 1 : Présentation de la roue de Deming

⁵³E Deming a théorisé la qualité « Hors la crise » Paris, Economica 1991

La réussite du projet repose donc sur une culture du résultat portée par une démarche d'amélioration de la qualité, par l'histoire et les valeurs de l'institution, une expérience longue au Mali et ancienne dans le secteur de la formation professionnelle.

La connaissance des territoires, les choix organisationnels et la démarche qualité ont permis les innovations et les adaptations observées dans l'exécution du projet, adaptations primordiales dans la période d'exécution du projet, marquée par l'instabilité et la fragilité.

Pour Rappel : Les facteurs de la qualité dans les organisations



Figure 2 : Carré magique de la qualité dans les organisations



III. Leviers, Points de Vigilance et Recommandations

A travers l'exposé des résultats, l'analyse des critères et facteurs de réussite du projet, il s'agira de pointer les forces du PAFP mais aussi d'en cerner les limites, les points de vigilance à prendre en compte pour proposer des recommandations.

a. Points Forts de l'expérimentation du PAFP

Au regard de notre questionnement central qui était de « *comment et à quelles conditions la formation professionnelle peut contribuer à l'emploi, et, en particulier à l'insertion socio-professionnelle des publics en emplois précaires et publics vulnérables (demandeurs d'emploi, travailleurs pauvres, femmes) dans le contexte malien de pauvreté et d'insécurité?* », on peut pointer quatre grandes forces du programme, des leviers à considérer dans la définition de futurs programmes.

1. Une Approche par la Demande au Service d'un Imperatif de Massification

Face une offre de formation qui ne satisfait ni la masse de la demande, ni ne répond aux besoins de l'économie, le PAFP a répondu pleinement en développant à grande échelle une offre de formation/emploi : plus de 46 000 personnes formées en 4 ans, touchant ainsi près d'un 1% de la population en âge de travailler des régions d'intervention, avec plus de 35 000 personnes actives, ayant augmenté leurs revenus.

Le PAFP a su développer un dispositif opérationnel et efficient de formation/emploi, allant dans le sens d'une massification en réponse aux enjeux démographiques et sociaux auxquels se trouve confronté le Mali, la jeunesse et la masse d'emplois précaires générant des revenus insuffisants pour assurer l'insertion économique et sociale des publics, en particulier les femmes.

En partant de la demande des acteurs économiques, groupements et entreprises, le PAFP a permis de renforcer l'ancrage de la formation sur les besoins de l'économie locale.

2. Une Approche Partenariale et une logique de Filière au Service de Territoires Plus Inclusifs

Si l'insertion professionnelle peut être considérée comme insuffisante pour les publics sans emploi, il n'en reste pas moins que la stratégie développée a permis une « insertion », un travail d'inclusion des publics ciblés dans le tissu socio-économique des territoires.

Le projet a développé une stratégie territoriale qui ne consiste pas seulement en une intervention décentralisée des équipes mais à inscrire les actions **avec et par les acteurs du territoire, avec pour effet la production de liens**. En considérant le territoire comme lieu de production économique et lieu des échanges entre acteurs, le programme PAFP a contribué à consolider un filet de protection :

- Par le rapprochement des bénéficiaires, des acteurs économiques avec les organisations qui les représentent de leurs administrations ;
- Par la construction ou reconstruction de liens entre des bénéficiaires isolés, entre des bénéficiaires sans emploi, entre des communautés qui se sont opposées ;
- Par la mise en relation des organismes de formation et des acteurs économiques locaux.

L'intervention avec des opérateurs du terroir, facilitée par le mode de désignation des OF, a permis de renforcer l'économie locale par la distribution de ressources à des entreprises locales (marchés des prestations de formation), par le renforcement des compétences des opérateurs, majoritairement entrepreneurs se traduisant par des gains de compétitivité pour leurs entreprises de production, par le rapprochement entre l'offre et la demande locale de compétences.

⁵⁴Ce sont les promoteurs/bénéficiaires qui désignent deux OF

Si le recours aux appels d'offre est de nature à favoriser la qualité par une mise en concurrence, il risque aussi d'éloigner les opérateurs de formation des publics et limiter ainsi les effets économiques et sociaux produits.

La stratégie, développée par le PAFP, **participe à la construction de territoires plus inclusifs, une dimension majeure dans les contextes d'insécurité** et de fragilité qui mettent à mal les économies locales et potentialisent les risques d'exclusion des publics vulnérables, d'exclusion des communautés avec une mise en danger de la cohésion sociale.

Les espaces de concertation CRGP, appuyés par le PAFP, sont de solides atouts pour construire des territoires plus inclusifs. Ils ont permis le dialogue entre des autorités affaiblies et les acteurs privés, notamment dans les zones de conflit. Plus globalement, ils favorisent une meilleure coordination et cohérence des programmes, potentialisant ainsi les effets des actions sur les territoires. Enfin, ils peuvent faire naître de nouveaux projets par les partenariats qui se nouent de ces mises en relation et débats.

La participation des acteurs privés au CRGP est une aubaine à cultiver pour l'émergence de projets en faveur d'un développement durable de l'économie dans ses dimensions sociales et solidaires. L'évolution en cours du PAFP dans l'accompagnement des filières porteuses et de soutien aux marchés inclusifs renforcera la participation des acteurs privés, elle ne peut se concevoir sans une implication forte, un engagement des entreprises.

3. Des espaces de Concertation et de Cogestion au Service d'une Gouvernance Locale Legitimée

Le local se présente comme un champ de rivalités entre plusieurs légitimités. La prise en compte insuffisante des enjeux portés par chaque type d'acteurs, enrayer souvent les efforts de développement et de démocratie recherchés par la décentralisation avec l'émergence de nouveaux potentats régnant sur le local.

Le CRGP comme espace de concertation, de délibération et de gestion, (certes limitée à une dimension administrative) a facilité la mise en place de bonnes pratiques de gouvernance. Le CRGP a permis la prise de décision légitimée par tous les acteurs dans le contexte actuel d'attente des textes opérationnalisant la décentralisation et de lecture difficile, voire divergente du partage des responsabilités. **La force du CRGP tient sans doute à ce contexte particulier, à ce besoin d'une légitimité de l'action collective.**

Certes le programme PAFP n'a pas permis la mise en place d'un système régional de financement de la Formation Professionnelle, ce qui est compréhensible dans la mesure où aucun système de financement ne saurait s'établir sans une clarification précise des responsabilités réciproques des acteurs et sans ressources permanentes allouées.

En revanche, il a permis d'introduire des pratiques de bonne gouvernance par l'institutionnalisation du dialogue avec les acteurs, par l'inscription de la concertation comme mode de décision et de gestion avec la mise en place d'organes regroupant acteurs publics et privés pour le suivi et le contrôle des subventions allouées.

Ces acquis seront à maintenir et à conforter pour permettre l'émergence de projets de développement, partenariaux publics-privés, à même d'assurer la transition vers l'inclusion et la durabilité des territoires. Pour que puissent se tisser des partenariats entre les acteurs, notamment avec les acteurs privés, insuffisamment impliqués, cela suppose tout un travail de liens et de reconnaissances réciproques qui passent par des espaces où chacun peut s'exprimer, faire des propositions, analyser ce qui est fait, voire le contester.

Le CRGP constitue une belle étape, préparatoire à des démarches de développement économique des territoires reposant sur une croissance inclusive. Ces démarches sont actuellement en phase d'expérimentation dans la dernière phase du programme PAFP.⁵⁵

⁵⁵Voir Analyse de l'approche filière porteuse et marchés inclusifs, partie 2

4. Un Investissement dans les Compétences Comme Vecteur de Développement

La formation n'est pas seulement un moyen pour s'insérer, elle est **un objectif en soi et une modalité d'exécution du PAFP**.

Le PAFP a inscrit ses actions dans une logique d'investissement à plus long terme : il ne s'agit pas seulement de proposer des marchés de formation, mais envisager le renforcement/ développement de compétences, de manière globale et intégrée aux différents acteurs d'un territoire. Le renforcement des compétences s'est fait à toutes les étapes du projet, auprès de tous les acteurs en intégrant les différents niveaux d'intégration, niveau micro, niveau méso, niveau macro :

- Niveau micro : particuliers et acteurs économiques-entreprises, artisans, groupements- ; organismes de formation - centres de formation, associations, ONG, bureaux d'études, entreprises.

- Niveau méso : les structures représentatives des acteurs privés, les communautés, les collectivités territoriales, le Conseil Régional.
- Niveau macro : le Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, les Agences Nationales pour l'Emploi (ANPE, APEJ)

Enfin, la formation est aussi une modalité d'exécution du projet, l'investissement dans la formation des équipes du PAFP constitue l'un des facteurs de réussite du projet. La formation a largement favorisé l'émergence des approches innovantes développées par le PAFP : l'approche gestion des projets dans les zones de conflit, l'analyse rapide des marchés/marchés inclusifs se sont mises en place à l'issue des formations organisées dans le cadre de missions d'expertise.

b. Points de Vigilance : Difficultés et Limites du PAFP

Des limites ont été observées dans l'analyse de la stratégie. Le programme a également rencontré des difficultés dans sa mise en œuvre et affiche quelques résultats non atteints (mécanisme de financement de la formation professionnelle). Nous précisons si les difficultés ont pu être surmontées, si elles constituent de véritables freins au développement d'un futur programme ou des points de vigilance à considérer.

Nous pouvons sérier les faiblesses, ou limites, en trois groupes :

- Celles qui sont liées au contexte malien, l'insécurité, le contexte économique et social et une décentralisation non effective.
- Celles qui sont concomitantes à une logique de massification de la formation avec une insuffisance prise en compte des particularismes des publics et dans une moindre mesure des territoires. Les particularités ont été intégrées sur le terrain dans une logique plus d'adaptation à des difficultés qu'une intégration des particularités dans les stratégies d'accompagnement.
- Enfin, les limites de la structuration d'une offre de formation de qualité, limites, elles même concomitantes à la stratégie de priorisation d'une offre locale de formation.

1. Difficultés, Limites Liées au Contexte Malien

- **L'insécurité** a rendu difficile l'action sur le terrain et a obligé le PAFP à des adaptations dans les accompagnements apportés aux communautés vivant dans les zones de conflit et dans les modalités d'organisation et de fonctionnement des équipes. Ces adaptations ont eu un coût mais elles ont permis de répondre aux populations et à ces territoires en forte demande de cohésion sociale et d'opportunités pour, à nouveau, pouvoir se projeter.

Au vu des ratios, populations bénéficiaires de la formation sur population en âge de travailler sur la région de Tombouctou et dans une moindre mesure sur Mopti et en considérant la part d'inclusion des publics marginalisés, notamment les femmes, le PAFP a su surmonter ces difficultés et mener une

action d'envergure sur ces territoires. Ces résultats et les processus mis en œuvre pour les atteindre seront à considérer dans des futurs programmes au vu de l'instabilité et des risques sécuritaires qui demeurent au Mali.

- **Le processus de décentralisation** est ralenti avec des textes en attente et avec des collectivités locales représentées par des élus, en place depuis plus de 10 ans, sans élection validant leur mandat actuel. Ce contexte n'est ni en faveur d'une responsabilisation des élus, ni des fonctionnaires de l'Etat. Il rend difficile l'action et peut compromettre les innovations.

Le PAFP a été confronté à ce contexte institutionnel et politique. Ce contexte est à l'origine des faibles avancées du projet sur la pérennisation d'un système régional de financement. Il explique également les attitudes parfois attentistes de certains conseils régionaux.

Néanmoins, le PAFP par l'appui au CRGP, a été en capacité d'induire du changement dans les postures des institutions, favoriser l'action collective en impliquant et formant les acteurs, en particulier les Conseils Régionaux, futurs maîtres d'ouvrage de la politique de formation professionnelle et d'emploi. Mais le processus engagé reste à consolider.

2. Limites d'une Stratégie de Massification de la Formation Pour Répondre aux Attentes d'insertion de Publics Precarises

Dans un programme organisé dans le sens d'une massification de la formation, il est « normal » de trouver des limites dans la prise en compte des besoins spécifiques des publics, notamment sur le plan de l'insertion qui requiert un accompagnement nécessairement personnalisé.

- **L'insertion professionnelle reste un résultat du PAFP** avec des bénéficiaires formés actifs mais **en deçà des attentes suscitées auprès des publics**, notamment jeunes et vulnérables et auprès des autorités locales. De fait, l'insertion est d'abord la résultante du processus de formation/emploi, elle est prise en compte en amont dans le parcours de formation des publics mais peu en aval. Elle ne se décline pas comme une modalité d'accompagnement spécifique, en dehors de l'action des EOJ. L'insertion n'est pas, non plus, une mission des OF.

Le projet vise la formation comme vecteur de la compétitivité des entreprises et pas directement l'emploi. Il est donc logique que le « projet profite d'abord à ceux en activité »⁵⁶ et moins à ceux sans emploi. De plus, les impacts sur le secteur privé, sur les entreprises qui pourraient être pourvoyeuses d'emplois, sont insuffisants, des résultats attendus ambitieux dans le contexte malien d'insécurité où les entreprises restent frileuses à investir. Le ciblage des entreprises s'est d'ailleurs renforcé les deux dernières années du projet, les années 2014, 2015, ont été plus centrées sur la réponse aux demandes de formation des publics précaires.

L'insertion est également rendue difficile car l'employabilité des jeunes, jeunes hommes et jeunes filles, a été essentiellement centrée sur des savoir-faire professionnels. Les compétences transversales (communication, sociabilité, mobilité, savoir être et connaissances du marché de l'emploi) sont peu considérées, de même que les freins pour les publics en exclusion ou risque d'exclusion. La prise en compte de ces facteurs a été limitée aux dispositifs des EOJ et partiellement dans les régions du Nord avec l'approche gestion des projets en zone sensible. Mais faute d'une analyse qualitative des profils des publics, les adaptations apportées restent générales, pour les publics des zones en conflit, pour les publics jeunes sans différencier, par exemple les jeunes filles des jeunes hommes, qui sont pourtant en plus grand besoin de formation au vu de leur niveau de formation⁵⁷.

⁵⁶Voir revue externe, page 11, durabilité 2

⁵⁷Plus de 10 points de différence, 68,3% des filles n'ont aucun niveau scolaire contre 57,9% pour les

- **L'insertion des publics sans emploi a été insuffisamment appréhendée dans une dimension holistique.**

Le projet a été défini en considérant la formation professionnelle comme un système avec des demandeurs et des offreurs et non pas le marché de l'emploi comme système avec des offres et des demandeurs d'emplois dont les enjeux d'employabilité dépassent l'acquisition de compétences techniques. Les demandeurs d'emploi sont des publics en difficulté pour leur insertion, du fait de leur niveau de formation mais aussi du fait de discriminations spatiales, de genre, d'appartenance ethnique, des freins liés à leur capacité d'accès à l'information et au crédit, des freins également liés aux perceptions des jeunes sur la recherche d'emploi.⁵⁸

Un programme ciblant l'insertion se devra d'intégrer des accompagnements ciblés sur les personnes avec des modalités d'appui plus larges sur l'employabilité des personnes intégrant l'acquisition de compétences transversales et le développement de capacités d'auto-emploi. Le PAFP a, au cours de l'année 2018, réfléchi à un dispositif d'appui à la micro-entreprise et renforcé la prise en compte des capacités d'autonomie dans l'analyse des besoins de formation.

3. Limites de la Stratégie pour Structurer une Offre de Formation de Qualité

La territorialisation des opérateurs locaux de formation a produit des effets positifs sur la dynamique socioéconomique des territoires, le non recours à une sélection par la concurrence a pu limiter la qualité.⁵⁹

Nous avons pu constater une proximité parfois trop étroite entre les CFE et les OF avec des effets négatifs sur la formulation des besoins de formation. Par souci d'efficacité ou d'avidité de projets de formation, les besoins de formation sont analysés hâtivement et les demandeurs peuvent être orientés sur des opérateurs connus par le CFE et sur des formations, déjà formulés par les OF. Le promoteur du projet est peu entendu comme acteur en demande de compétences mais plus comme bénéficiaire d'un système de formation⁶⁰: Pour limiter ces effets, le PAFP a révisé les contenus des ABF avec une plus grande évaluation des capacités et motivations du promoteur et une obligation de proposer 3 opérateurs de formation. Des conventions de partenariat avec des CFE ont également été suspendues et les contrats passés avec les opérateurs de formation ont été limités à un par mois.

Il reste que la réponse vers un système d'appels d'offre pourrait compromettre l'efficacité du dispositif par la lourdeur de traitement et distendre les relations entre les OF et les demandeurs, en amont dans la formulation du besoin de formation, en aval dans les relations créées. **Entre ces deux options, des alternatives seront donc à rechercher à travers une meilleure prise en compte de l'éthique professionnelle des organismes de formation, un recentrage de la mission des CFE sur les demandeurs** en intégrant une dimension renforcement des capacités d'autonomie des bénéficiaires (développement de compétences transversales) et en limitant leur intervention dans la définition du projet de formation. La qualité des opérateurs de formation est un processus long, nécessitant un accompagnement à la structuration de la profession, la réponse par l'appel d'offre ne sera pas non plus suffisante pour produire de la qualité, répondre à la diversification de l'offre et à la proximité avec les demandeurs. Il conviendra aussi de renforcer la qualité de l'offre de formation en intervenant sur la structuration des opérateurs de formation.

Les actions du PAFP sur la structuration d'une offre de formation de qualité sont, à ce jour, restées insuffisantes. La difficulté tient, d'une part au nombre conséquent d'OF, d'autre part aux motivations et compétences des OF dont beaucoup ne sont pas du secteur de la formation avec des constats d'une faible fidélisation des formateurs ce qui obère les investissements dans la formation des formateurs. Face à cette diversité d'opérateurs, à la diversité de leurs missions, pour certains la formation, voire l'insertion, est une mission centrales, pour d'autres, elle est juste un moyen de diversifier ses ressources, l'accompagnement devra pouvoir cibler les OF, porteurs d'une mission de formation et d'une aspiration à la qualité de leur organisation.

⁵⁸Voir partie 2, les EOJ comme bonne pratique, les freins liés à la perception de la recherche d'emploi pour un jeune

⁵⁹Commentaires de la revue externe, déjà cité

⁶⁰cf. l'évolution de la procédure, dépôt à la CT le plus souvent par l'OF et non le promoteur). Le PAFP a d'ailleurs été amené à ne pas maintenir des CFE dans leur mission.

Enfin les capacités des organisations professionnelles à fédérer leurs adhérents, recenser leurs besoins, à participer aux débats sur la conception et le suivi des politiques en partageant leur connaissance fine du secteur, restent également limitées alors qu'elles pourraient jouer un rôle plus décisif dans l'accréditation des prestataires les plus pertinents pour garantir l'adéquation de l'offre à la demande.

c. Recommandations pour la Duplication/ Extension de l'expérimentation du PAFP

L'expérimentation du PAFP invite à poursuivre et/ou dupliquer cette stratégie pour répondre aux enjeux de développement économique et social des territoires confrontés à des niveaux élevés de pauvreté, à une précarisation forte de l'emploi et à l'arrivée massive de jeunes sur le marché de l'emploi. Face à la crise de confiance dans les institutions publiques, il y a une urgence à intervenir, une obligation à créer les conditions d'un lien fort entre décentralisation et développement afin de garantir un développement inclusif, luttant contre les ruptures d'accès, le sentiment d'exclusion et les risques de ségrégation et d'exclusion de certaines populations.

La formation professionnelle constitue une réponse aux besoins de compétences des employeurs, à la compétitivité des entreprises, elle **est un défi pour répondre à l'insertion socioéconomique de masse de publics sans emploi ou précarisés**. L'expérimentation du PAFP est une source d'inspiration pour les opérateurs, les partenaires financiers désireux d'apporter des réponses à ce défi.

Dans nos recommandations, nous veillerons à être vigilants car des points forts ciblés sont aussi à l'origine de certaines limites que nous avons observées. Il s'agira donc de veiller à concilier les paradoxes constatés : massification et personnalisation des accompagnements, proximité de l'offre de formation et appels d'offres pour renforcer la qualité, responsabilisation de la maîtrise d'ouvrage et pouvoir effectif détenu par les conseils régionaux, missions des collectivités locales et moyens techniques et financiers alloués, réponse à la demande et capacité de certains bénéficiaires à énoncer une demande etc.

Nos recommandations n'ont pas pour objet de **définir les contours d'un nouveau projet mais d'apporter des**

pistes d'amélioration sur les points de vigilance repérés.

L'amélioration passera par un meilleur ciblage des publics et des territoires. Elle nécessitera un renforcement de la connaissance des publics et des territoires, meilleure prise en compte des profils, des attentes, des besoins de compétence pour être en capacité de proposer des accompagnements plus ciblés.

- Les demandeurs d'emplois et les travailleurs précaires en demande de compétences et d'emplois durables ;
- Les entreprises, les secteurs économiques porteurs, en demande de compétences et potentiellement offreur d'emplois ou d'opportunités d'emploi ;
- Les institutions locales, maîtres d'ouvrage de la FP et du développement économique et social des territoires
- Les acteurs publics et privées d'accompagnement vers l'emploi, d'offre de formation professionnelle et d'intermédiation.



- **La cible 1**, des accompagnements **pour les demandeurs** d'emplois durables viseront l'employabilité dans une dimension plus élargie :
 - Poursuivre les formations telles que proposées par le PAFP, acquisition de compétences ou renforcement pour des activités plus rémunératrices en réponse aux besoins de l'économie locale et au plus près des conditions de travail réel selon l'approche ARM/MP4.
 - Adjoindre des contenus sur le renforcement des capacités des personnes (capacité à l'autonomie, sensibilisation et appui à la recherche d'emploi, capacités à négocier..) à partir des contenus dispensés par les EOJ, selon des modalités individuelles mais également collectives, pour les jeunes, pour les femmes. Des temps collectifs sur les techniques de recherche d'emploi pourraient être ajoutés dans les temps post formation avec des OF ayant une mission d'insertion ou via des partenariats avec les EOJ, des ONG intervenant dans la promotion de l'autonomie des femmes. Les expériences menées à travers l'appui aux filières porteuses et l'animation d'ateliers inclusifs seront aussi à considérer pour une extension à plus grande échelle.
 - Développer des appuis pour l'auto-entreprise en s'appuyant sur les résultats du dispositif en cours d'appui à l'auto emploi et aux petites entreprises sur la base du plan affaires et en envisageant des appuis supplémentaires pour faciliter l'accès à l'information sur les marchés et au crédit.

Les accompagnements veilleront à prendre en compte les facteurs discriminants, les populations marginalisées ou en risque d'exclusion qui ne sont plus en capacité d'énoncer une demande ou qui énoncent des demandes sur des secteurs moins rémunérateurs (les femmes sur les choix des métiers). Il s'agira ici de s'appuyer sur le travail mené dans les zones de conflit, qui a intégré une approche droits humains dont les enseignements peuvent être étendus aux autres zones pour l'intégration des facteurs discriminants en renforçant notamment les partenariats avec les ONG travaillant sur la vulnérabilité des publics, d'envisager des CFE issues des associations de promotion de la femme, à l'instar de l'expérience de Bamako. De manière générale, la prise en compte des contraintes des femmes et des jeunes filles devrait faire l'objet d'une attention renforcée à toutes les étapes, du diagnostic à la conception et mise en œuvre du dispositif de formation/intégration dans l'emploi et lors de l'évaluation (mesurer les évolutions, les comparer dans le temps et dans l'espace).

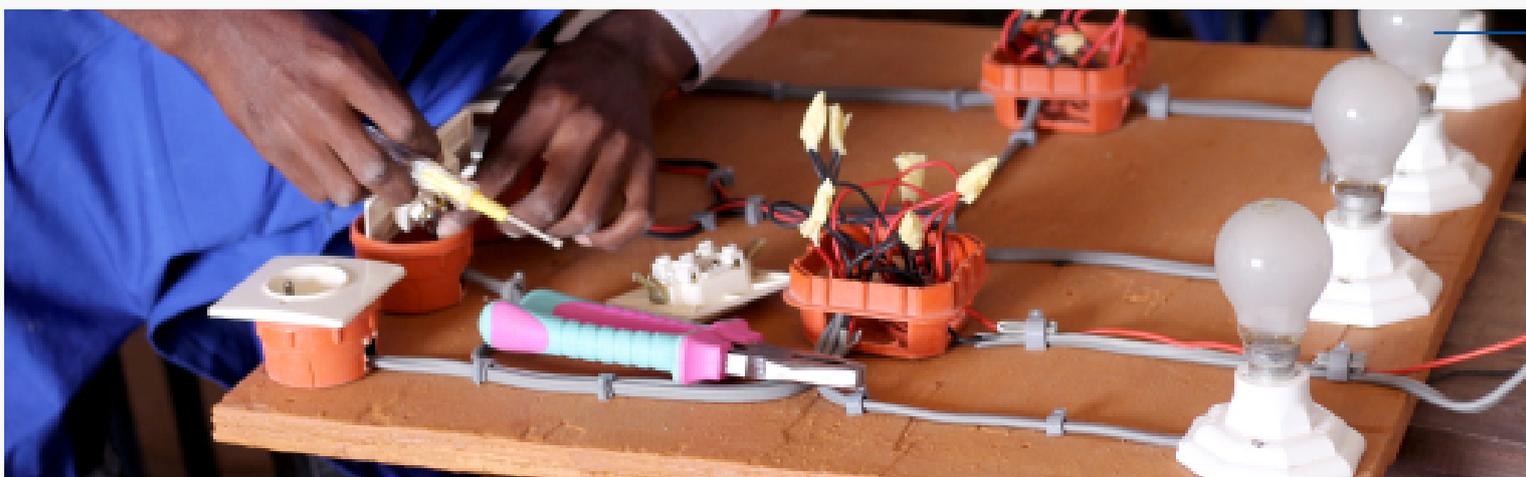
L'intégration de la dimension genre devra être transversale sur les différentes cibles du programme en proposant des sensibilisations, des formations aux élus, OF, dispositifs d'accès vers l'emploi. Cette dimension est également intégrée dans les approches ARM/IM.

- **La seconde cible** : L'accompagnement mené par le PAFP auprès **des entreprises** notamment dans le cadre du PACEPEP et surtout dans le cadre du **développement des filières porteuses par l'approche chaîne de valeurs et marchés inclusifs** devra être étendu, renforcé pour cibler les investissements, créateurs d'emplois et à fort potentiel d'inclusion des publics vulnérables.
- **La troisième cible** : **Le renforcement des institutions locales, maîtres d'ouvrage de la FP/emploi**, est à consolider, notamment l'instance du CRGP comme espace de délibération, de concertation, de cogestion en veillant à davantage d'engagement de la part des autorités locales. Il conviendrait aussi de les associer dans la mise en place de dispositifs d'accompagnement vers l'emploi, notamment sur les dispositifs, plateforme d'information, d'orientation et de services pour les jeunes, pour les femmes. Dans le cadre du PAFP, les EOJ sont restés des dispositifs nationaux, déconcentrés avec peu implication des collectivités territoriales. La question de l'adaptation des dispositifs pour les femmes a été discutée avec les membres du CRGP pour les régions de Mopti et Tombouctou, cette dimension n'apparaît pas ou peu dans les autres régions.

De manière plus générale, l'accompagnement des collectivités territoriales et du processus de décentralisation dans une perspective de gouvernance locale légitimée devrait être consolidé en veillant à davantage responsabiliser les autorités locales avec des obligations de résultats. Il s'agira de renforcer leur capacité de gestion mais aussi d'éducation à la citoyenneté ainsi que leur ouverture pour intégrer davantage les acteurs économiques et pouvoir élaborer des projets partenariaux. Les appuis devront permettre de favoriser des nouvelles formes de coopération, publiques-privées où les dépenses seront en partie couvertes par les acteurs, pas seulement par le projet pour garantir les engagements réciproques et permettre l'apprentissage de la gestion financière.

En revanche, il conviendra de rester vigilant sur des résultats à atteindre en matière de système régional de financement. L'appui à un système régional de financement de la formation professionnelle est conditionné à la définition d'un cadre juridique et institutionnel clair sur la répartition des responsabilités et le transfert des ressources. **Ce résultat attendu suscite de grandes attentes en polarisant les acteurs sur le financement au détriment d'autres avancées en matière de gouvernance locale que les textes permettraient.**

- **Enfin pour la troisième cible**, les accompagnements seront à poursuivre :
 - *Après des services d'accompagnement vers l'emploi* en veillant à renforcer l'offre de prestations, notamment sur la promotion de l'entrepreneuriat et en ouvrant à des opérateurs intervenant sur d'autres cibles que la jeunesse, les femmes, notamment.
 - *Après des opérateurs de formation* : les appuis sur la qualité des prestations de formation seront à poursuivre. La structuration des opérateurs de formation, débutée, sera à consolider et à renforcer, elle passera par un meilleur ciblage des structures, opératrices de formation et un renforcement des compétences institutionnelles et pas seulement managériales des dirigeants/entrepreneurs. Des outils type référentiel qualité des centres de formation, pourraient être coconstruits avec les CSP/CRGP, les organisations professionnelles des OF et des représentants du secteur privé, pour servir, à la fois, de support aux OF pour améliorer la qualité de leur établissement mais également aux autorités dans leurs évaluations pour l'ouverture et le renouvellement des autorisations.
 - *Après des structures d'intermédiation* : Pour en faire un levier adéquat au service d'une formation professionnelle cohérente, il pourrait être envisagé de concevoir des appuis plus conséquents. En effet, leur implication dans le CRGP et via la formation des CFE, est restée timide. Des appuis techniques pourraient être envisagés sur la structuration de ces associations : campagnes de sensibilisation et de recrutement d'adhérents, mise en place de séminaires de formation continue pilotes, développement de normes adaptées à l'économie locale, des échanges avec des associations professionnelles internationales etc.







PARTIE 2

Les Dispositifs et Demarches Innovantes du PAFP IV

I. Le CRGP, comme dispositif de bonne gouvernance

II. Les Dispositifs de soutien à la Demande : Les EOJ, les CFE, l'approche GPSC

III. Les Approches Innovantes, soutien aux Filières Porteuses





Les dispositifs et innovations à capitaliser, à savoir le CRGP, les EOJ, les CFE, les approches Gestion des Projets Sensibles en zone de Conflit et Analyse Rapide des Marchés, ont été largement cités dans la stratégie. Ils constituent des éléments particuliers d'un ensemble global, construits pour répondre à un objectif commun.

L'étude de la stratégie a permis de la qualifier de bonne pratique, les dispositifs et innovations en font partie, ils ont donc été intégrés dans l'analyse des critères d'une bonne pratique.

Le travail de capitalisation des dispositifs se centrera sur la description détaillée de ces dispositifs, leur construction, leur implantation territoriale, leur fonctionnement et leur impact. Il s'agira moins, ici, d'évaluer et valider une bonne pratique que de cerner les leviers (forces), les points de vigilance (faiblesses) à prendre en compte et les mesures à envisager pour assurer leur pérennisation ou duplication/extension.

La Capitalisation des Outils et démarches Innovantes du PAFP

I. Le CRGP, Dispositif de Bonne Gouvernance

a. Présentation du Dispositif

1. Description du Processus d'Elaboration

Les Cadres Régionaux de Gestion Partenariale, ont pour la plupart, été mis en place dans le cadre des programmes de Swisscontact, antérieurs au PAFP IV. Des CRGP existaient donc pour les régions de Mopti, Ségou et Sikasso. Mopti et Ségou ont institutionnalisé leur cadre par délibération dès 2012 et 2013 alors que Sikasso ne l'a réalisé qu'en 2015 en même temps que le district de Bamako et la région de Tombouctou.

Les délibérations, créant le CRGP, ont des contenus quasiment identiques sur la définition de la mission, des fonctions, du fonctionnement (articles relatifs aux réunions). Elles reprennent les contenus du manuel de procédures, élaboré en 2012, puis révisé au démarrage du projet en 2014. La révision de ce manuel a fait l'objet d'une validation par les différents conseils régionaux.

Son contenu comprend :

- Un rappel du cadre réglementaire et législatif et décisions délibératives des Conseils Régionaux ;
- Une présentation du CRGP, son mode de création, sa mission, sa composition, les modalités d'organisation (les différentes commissions) et de fonctionnement ;
- Les modalités de dépôt, sélection, financement et suivi des projets de formation ;
- Les différents outils créés, nécessaires à l'action du CRGP sont en annexe, ces outils sont relatifs aux projets de formation et procédures du PAFP IV.

De manière générale, le cadre institutionnel des CRGP des cinq régions d'intervention sont identiques, les différences sont à la marge. Elles s'observent pour les délibérations antérieures au PAFP IV et sur la composition des membres qui prend en compte les particularités des territoires :

- Les membres représentant la demande sont sensiblement identiques avec des représentants des chambres du Commerce, de l'Agriculture, de l'Artisanat, des Organisations Paysannes, des Coordinations Régionales des Jeunes et des ONG. Les représentants des acteurs privés interprofessionnels sont fonction des régions : à titre d'exemple, un représentant de la Chambre des Mines à Bamako, un de l'interprofessionnel de l'oignon/échalote à Mopti.
- Les membres représentant le pôle régulation sont, quasiment identiques, avec un représentant des différentes directions régionales déconcentrées : celle de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, celle de l'ANPE, APEJ et de l'Observatoire National de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, celle du FAFPA, celle de l'Académie de l'enseignement.
- Les membres représentant l'offre sont spécifiques à chaque territoire ;

Par rapport au manuel de procédures, les délibérations constitutives des GRGP ont ajouté un représentant de la Jeunesse et Sport. Pour Bamako, dans le pôle régulation et demande, figurent également des représentantes pour la promotion des femmes.

Sur le plan fonctionnel, le CRGP est appuyé par un chargé de formation, fonctionnaire positionné sur le CRGP, appuyé et formé par le PAFP. Seule la région de Sikasso n'a pas nommé un fonctionnaire, le PAFP a engagé un consultant rémunéré, à cet effet.

2. Présentation Générale des Réalisations du CRGP

Le CRGP est largement cité dans la capitalisation de la stratégie générale. Nous nous contenterons de rappeler sommairement les réalisations en pointant ses dimensions régionales.

Les réalisations du CRGP sont :

- Les CRGP ont assuré leur mission de sélection de projets de formation, de suivi-évaluation de la qualité des formations (contenu pédagogique) et suivi des contrats de prestations de formation (respect du bon déroulement de la convention) à travers la tenue des instances concertées prévues à cet effet (Les CAS et comité de suivi, précisés dans le tableau ci-dessous).
- Les CRGP ont porté l'élaboration des schémas directeurs de la Formation Professionnelle pour l'Emploi, ils ont assuré une évaluation annuelle des activités de la FP, pour certains l'évaluation des schémas arrivés à échéance.
- Les CRGP ont sollicité des formations pour leurs membres et des études pour les guider dans le pilotage de la Formation Professionnelle pour l'Emploi : des analyses économiques, des analyses sur le financement de la FP ont été lancées.
- Les CRGP ont organisé des ateliers thématiques, des espaces de dialogue et d'échanges réunissant une pluralité d'acteurs sur des thèmes précis.
- En sus, ils ont édité un bulletin d'information, une publication limitée, pour la plupart, aux premières années (2014 ou 2015).

Pour assurer sa mission, les CRGP disposent de commissions techniques et d'outils que l'on peut résumer comme suit :

Synthèse des organes et outils mis en place dans les CRGP

Dispositifs créés	Objectifs	Qui siège	Outils utilisés
CAS : Comité d'Analyse et de Sélection	Il est chargé de sélectionner les projets soumis au Conseil Régional Il est réuni dès que le nombre de projets soumis atteints 20 projets	1 élu du CR 1 représentant de la DIREFOP, 1 du FAFPA, 1 de l'Académie d'Enseignement, 1 des acteurs privés (chambres), 1 du PAFP Un quorum des 2/3 a été fixé.	Grille des critères de recevabilité des projets Grille d'analyse des projets Fiche d'analyse individuelle des projets Modèle de PV de sélection des projets Tarification du budget des projets de formation.
Comité suivi-évaluation des projets	Il est chargé du suivi de la mise en œuvre des projets de formation	Tout membre du CRGP en fonction de leur disponibilité	Fiche de suivi des projets
CSP : Comité de Suivi Pédagogique	Déjà dispositif présenté comme outil de soutien à l'offre de formation		Cahier des charges du CSP Grille d'observation des sessions de formation Référentiel métier du formateur
Commission d'octroi des aides matérielles	Déjà dispositif présenté comme outil de soutien à l'offre de formation		Grille d'analyse des projets avec système de notation.
Autres outils produits			Tarification des indemnités de défraiement des participants aux différentes sessions/activités du CRGP

3. Photos Regionales des Realisations des CRGP

Nous proposons de représenter schématiquement les réalisations des CRGP avec une photo par régions.

Le CRGP de Sikasso

CRGP officialisé en 2015
Depuis, il s'est réuni 9 fois en plénière,
2 à 3 fois par an
Mais 8 fois en 2014

Les Comités d'Analyse et de Sélection ont approuvé 987 projets de formation

Le CSP a assuré 56 suivi pédagogique auprès des formateurs

PROJETS ET ACTIONS
Un atelier d'évaluation participative pour définir des pistes de renforcement du CRGP
Le Schéma directeur régional de la FP non encore actualisé

RESSOURCES
Le Conseil Régional n'a pas affecté un professionnel sur CRGP,
ni définit un budget de fonctionnement dans le budget primitif du CR.

Le CRGP de Mopti

CRGP officialisé en 2012
Depuis 2015, le CRGP s'est réuni 12 fois

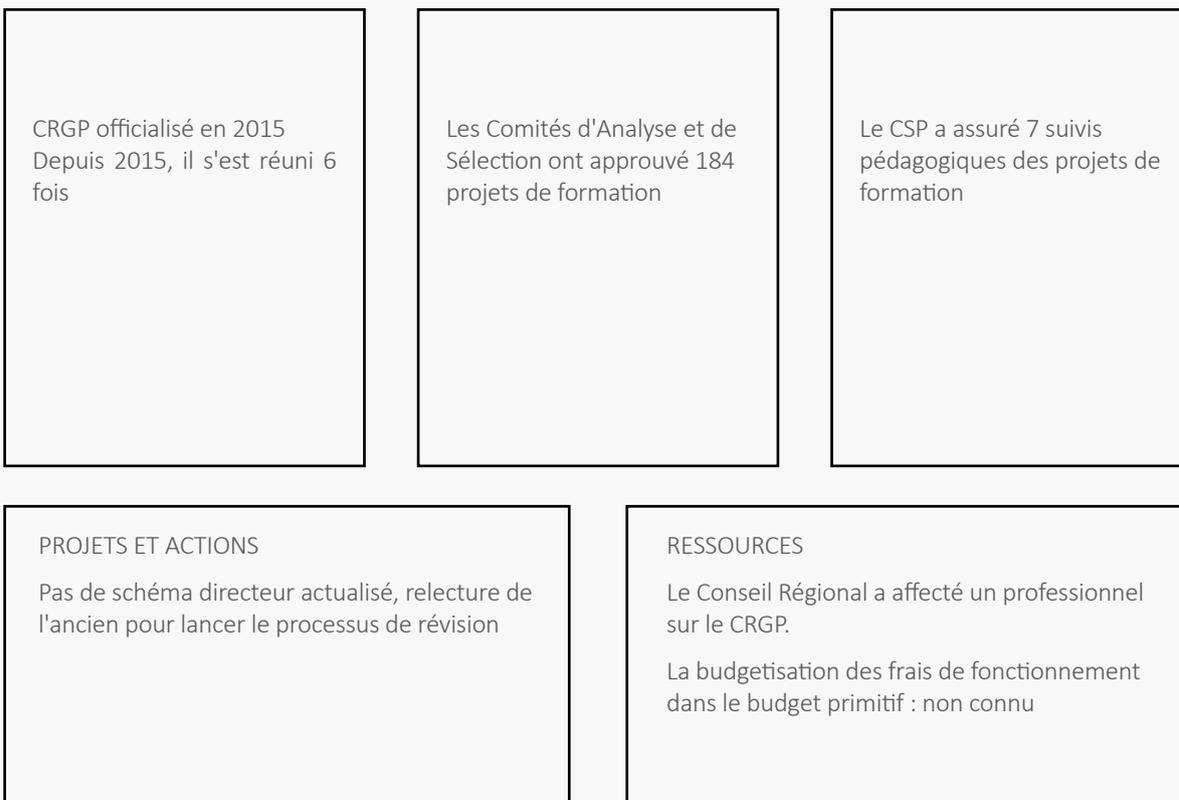
Les Comités d'Analyse et de Sélection ont approuvé 362 projets de formation

Le CSP a assuré 17 suivis pédagogiques des projets de formation

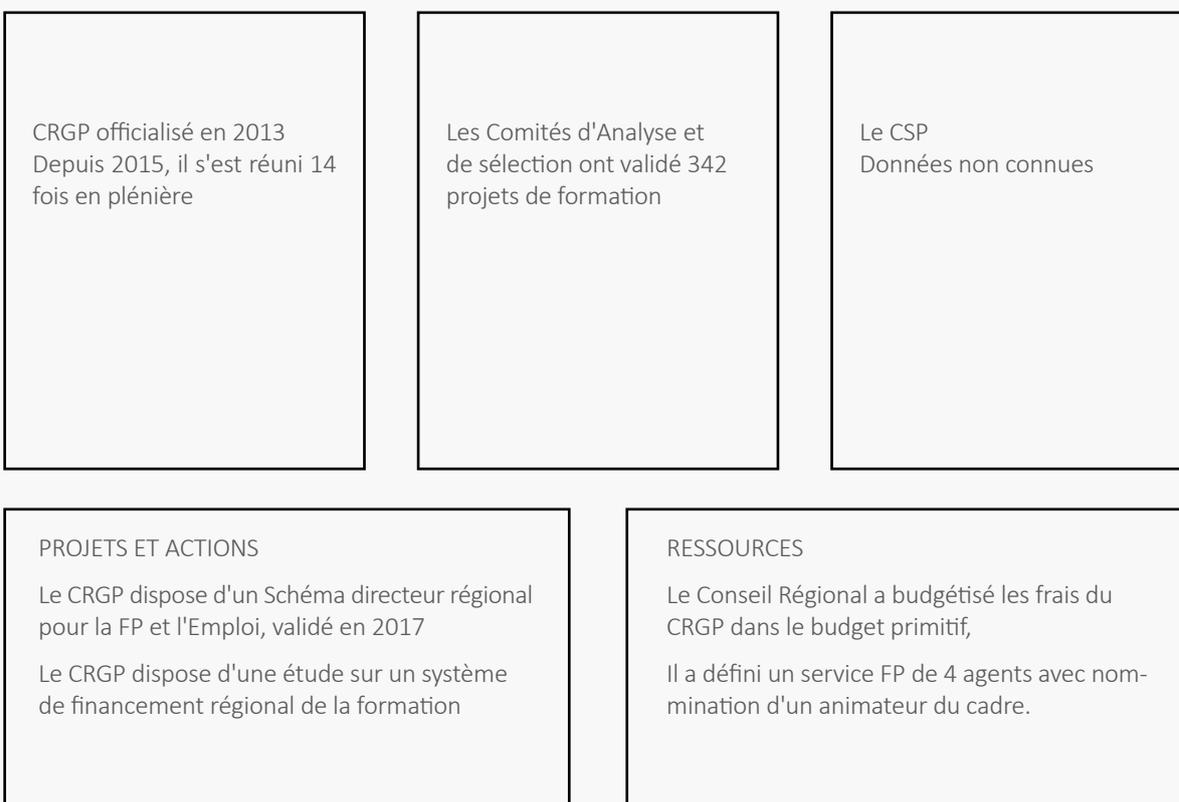
PROJETS ET ACTIONS
Mise en place d'un comité technique pour l'évaluation du schéma
Lancement de la procédure de révision sur la base des conclusions de l'évaluation avec négociation d'un co-financement auprès du programme PEGA

RESSOURCES
Le Conseil Régional a affecté un fonctionnaire sur le CRGP.
La budgetisation des frais de fonctionnement dans le budget primitif : non connu
Mais capacité de mobiliser des fonds par le CR auprès des PTF siégeant au CRGP

Le RGP de Tombouctou



Le CRGP de Segou



Le CRGP du District de Bamako



b. Enseignements : Forces et Limites du CRGP

L'analyse des critères pour qualifier la stratégie a reconnu le CRGP comme une pratique de bonne gouvernance à consolider. Dans notre exposé ciblant le CRGP, nous veillerons à pointer les particularités régionales et nous limiter à l'exposé des forces et faiblesses à considérer dans une optique de pérennisation/répliquabilité du CRGP aux autres régions.

1. Les Forces du CRGP

Le CRGP a été mis en place pour développer, suivre et orienter la formation professionnelle. Plus globalement, il est un espace de dialogue, de concertation et de promotion du partenariat pour le développement économique et social de la région. Il est perçu par tous les acteurs, membres du CRGP *comme un acquis et tous souhaitent le renforcer dans ses capacités et le pérenniser* après le PAFP IV. Il est intéressant de noter des rencontres entre régions pour échanger sur le CRGP et leurs pratiques, ce qui dénote d'une certaine appropriation du dispositif.

Plus précisément, le CRGP a permis de :

- **Accompagner le Conseil Régional dans sa fonction de maître d'ouvrage de la formation professionnelle,** pouvoir définir des orientations stratégiques pour répondre aux enjeux de la formation professionnelle en intégrant la vision des différents acteurs, pouvoir planifier les activités de formation et en organiser leur mise en œuvre etc.

- **Initier le Conseil Régional aux pratiques de bonne gouvernance** par des modalités de prises de décision collégiales, des procédures transparentes et formalisées pour l'octroi et le suivi des financements alloués (projets de formations, études économiques, subventions matérielles pour les Opérateurs de Formation), par l'instauration d'un suivi-évaluation concerté des activités financées ;
- **Mettre en place un système d'information des acteurs sur l'offre de formation** et sur les programmes, projets intervenant dans la région par l'instauration des réunions régulières et la diffusion d'un bulletin d'information⁶¹ (diffusion non régulière)
- **Développer des collaborations entre l'Etat** (les services techniques de l'emploi et de la formation professionnelle) et la Région allant jusqu'à la mise en place d'actions communes (CRGP de Ségou)
- **Etre en réseau les acteurs**, en intégrant le niveau local, régional, national, voire international avec la participation des PTF. Cette mise en réseau participe à l'intégration dans les pratiques des principes de subsidiarité et du partenariat.
- **Renforcer les compétences institutionnelles du Conseil Régional**, à travers une pratique de plusieurs années d'organisation et d'animation des rencontres GRGP, par l'affectation d'un fonctionnaire et les formations collectivement organisées auprès des acteurs, membres du CRGP.

*La force du CRGP réside dans sa faculté à rassembler les acteurs de la région autour d'un projet collectif et partagé et dans sa capacité à avoir initié un système de bonne gouvernance au niveau des institutions régionales. Le CRGP doit être considéré comme un *dispositif en cours de construction, une dynamique enclenchée*, un élément du processus de décentralisation. Comme la décentralisation, il devra être consolidé et renforcé. Le CRGP reste **un organe fragile tant dans sa dimension institutionnelle qu'opérationnelle**. Sa consolidation sera liée à la capacité, volonté politique des élus du Conseil régional de le porter, elle dépendra aussi des évolutions de la décentralisation et des moyens alloués.*

2. Les Faiblesses du CRGP

Ses faiblesses tiennent :

- D'une part au manque de ressources des régions, mises à mal par une décentralisation qui peinent à s'installer ;
- D'autre part à des facteurs plus endogènes aux Conseil Régionaux et aux territoires, la volonté politique de le porter et les dynamiques d'acteurs propres à l'histoire des territoires,
- Enfin aux modalités d'accompagnement du PAFP.

Les faiblesses repérées sont :

- **La capacité limitée du cadre de concertation à prendre de décisions** dans un contexte où le partage des responsabilités entre l'Etat et les Collectivités Locales restent opaques et sans opérationnalisation de sa mise en œuvre. Les décisions sont également rendue difficiles du fait d'un déficit d'information entre le niveau central (Etat) et local (Collectivités territoriales) et à l'intérieur même des structures étatiques déconcentrées avec un faible niveau de déconcentration des pouvoirs de décision aux représentants locaux.
- **Les faibles ressources financières et techniques du Conseil Régional** : elles sont insuffisantes pour assurer le fonctionnement des activités du cadre de concertation.
- **L'implication frileuse des acteurs, représentants le secteur privé** dans le CRGP, une participation aux sessions qui se renforce mais reste trop circonscrite à des échanges d'information. Les partenariats restent à bâtir.
- **La faible, voire non implication, des niveaux locaux, communes et cercles**. Les collectivités locales des différents échelons territoriaux ne sont pas retenues comme membres du CRGP. Leur implication est souvent pensée dans une dynamique d'échange d'informations. Le CRGP a peu initié de réflexion sur l'articulation des différents niveaux des territoires. Ce travail de réflexion est d'autant plus nécessaire que la loi 2012 complétée par la loi 2017, portant code des collectivités territoriales, inscrit la libre

⁶¹Les bulletins ne sont pas diffusés de manière régulière, ils ont été réalisés les premières années du projet

administration des collectivités territoriales sans délimitation de domaines respectifs par échelon. Elles disposent toutes de la compétence formation professionnelle. Certains GRGP, notamment les régions du Nord, ont néanmoins inscrit un renforcement des interventions avec information des communes et inscription des orientations de la région dans les plans de développement communaux.

- **Les compétences acquises restent limitées pour porter une politique de développement de la formation professionnelle emploi.** Les capacités en moyens humains et financiers sont réduites pour la mettre en œuvre, elles peuvent aussi être réduites par manque de volonté politique. Elle fait défaut dans certaines régions :

“ Dans le rapport sur l’atelier⁶² d’évaluation du CRGP de Sikasso, les acteurs notent « *Le faible portage du cadre de concertation par le Conseil Régional comme outil de pilotage régional de la FP ...avec une insuffisance de personnel chargé de la formation professionnelle au CR, l’absence d’élus responsabilisés sur les questions de formation professionnelle; faible volonté politique du CR, pas de prévision budgétaire*». _____

- **Un manuel de procédures trop fermé, circonscrit au programme PAFP.**

Dans l’analyse particulière des régions, les faiblesses sont plus ou moins marquées, la région de Sikasso apparaît comme la plus passive, une passivité que le CRGP a lui-même dénoncé. A contrario, le CRGP de Ségou est fortement porté par le Conseil Régional avec la création d’un secrétariat permanent et d’un budget de fonctionnement inscrit dans le budget primitif du CR, même constat pour le district de Bamako. Le CRGP de Ségou est porteur d’une dynamique et favorise les synergies entre les acteurs dans la mise en place des commissions de travail pluri acteurs et d’actions communes, au-delà du périmètre défini par le PAFP. Des synergies plus timides sont également observées sur la région de Mopti et Tombouctou.

On notera, à travers la lecture des comptes rendus des sessions des CRGP, des visions différenciées du CRGP. Pour certaines régions, il semble se limiter à une plateforme d’échanges d’information entre acteurs, pour d’autres il est vécu comme instrument de pilotage de la formation professionnelle, un espace de dialogue, de délibération et de cogestion de projets partenariaux.

La poursuite des CRGP comme instrument de pilotage de la région dépendra de la volonté des Conseils Régionaux de le porter, de mobiliser des moyens pour son fonctionnement, de pouvoir aussi à l’imposer aux différents PTF. Dans l’attente d’une décentralisation effective se traduisant par l’allocation de ressources pour les collectivités territoriales, la poursuite des CRGP, comme espaces de délibération et de cogestion, nécessite la présence de programmes, des projets financés par les PTF.

Les CRGP ont bien saisi cet enjeu et sont tous demandeurs d’une adaptation de l’actuel manuel de procédures.

⁶²Atelier de diagnostic du CRGP-FPE de la région de Sikasso en vue d’améliorer son fonctionnement-Février 2018

c. Recommandations pour Perenniser le CRGP

Pour pérenniser le CRGP, il convient :

- d'une part, de le doter d'un cadre général de travail permettant la poursuite d'une action partagée, reposant sur des principes de transparence et de bonne gestion,
- d'autre part, le consacrer comme instance institutionnelle de développement et mise en œuvre de la formation professionnelle pour l'emploi.

Afin de répondre à cette double préoccupation, nous proposons l'élaboration d'un cahier des charges définissant le cadre général du CRGP, sa mission, ses fonctions, ses modalités d'organisation et de fonctionnement. Ce cahier des charges pourrait être reconnu par le MEFP en vue de pouvoir institutionnaliser cet organe, l'imposer comme espace de délibération, de concertation et de cogestion pour les régions dans l'exercice de leur compétence en matière de formation professionnelle. Cette institutionnalisation contribuerait à légitimer ce cadre qui pourrait s'imposer aux PTF intervenant dans les régions. La loi N°2016-026 sur la Formation Professionnelle stipule dans son article 4 « *L'Etat veille à la qualité de la formation professionnelle et à son développement. A cet effet, il prend toutes mesures de nature à fédérer et à harmoniser les différentes initiatives des collectivités territoriales, des organismes publics etc.* ».

Le CRGP constitue une initiative qui pourrait être portée par l'Etat dans un souci d'harmonisation et de fédération des différentes régions. Cette duplication aux autres régions est une demande des Conseils Régionaux de Ségou et du District de Bamako, d'autres régions, hors zones d'intervention du PAFP IV, ont également sollicité la mise en place de ce cadre de gestion partenariale.

1. Quel Contenu pour un Cahier des Charges Définissant le CRGP ?

Le contenu prendrait appui sur l'actuel manuel de procédures et des actes de délibération des régions, portant création d'un CRGP. Un cahier des charges a pour vocation de définir le cadre général d'intervention d'une structure/dispositif, les règles à respecter pour sa création, son organisation, son fonctionnement. Mais il reviendra à chaque CRGP de produire son manuel de procédures.

Propositions des rubriques à questionner pour élaborer le cahier des charges

- **Un rappel du cadre juridique et réglementaire** en intégrant notamment la loi et décret 2017 sur la Formation Professionnelle de l'Emploi et celle de 2017, relative aux collectivités territoriales complétant la loi 2012 ;
- **Définition du CRGP et cadre réglementaire** : Il s'agira de préciser les modalités de mise en place de ce cadre, son statut en intégrant les éventuelles obligations définies par le MFEP, désireux de l'institutionnaliser.
- **Composition du CRGP** : Deux réflexions sont à mener, d'une part la place des autres collectivités territoriales, communes et cercles de la région et la place des représentantes des femmes. Sur ce point, l'expérience du district de Bamako sera à observer. Il est à noter que la part des filles accédant à une formation initiale est beaucoup plus faible (environ dix points de moins) avec des différences régionales. L'accès des femmes à la formation apparaît comme une question à traiter dans les institutions régionales au même titre que la question de la jeunesse.
- **Missions et champs d'intervention du CRGP** : Il conviendra de s'interroger sur les limites de la mission : reste-telle centrée sur la formation professionnelle pour l'emploi ou plus élargie sur l'accompagnement vers l'emploi ? En effet, les CRGP n'ont pas été associés aux ouverture/développement des dispositifs d'orientation/information des EOJ. Parallèlement le MFEP développe lui aussi des cellules d'information et d'orientation dans les centres de formation. La cohérence des dispositifs d'accompagnement vers l'emploi et leur coordination avec ceux de la formation professionnelle méritent une réflexion locale pour une meilleure intégration et efficacité territoriale des différents dispositifs.

- **Respect des principes et code déontologique pour les membres :** Des principes sont exposés dans le manuel de procédures, ils sont circonscrits aux comités de sélection. Il conviendrait de mener une réflexion plus générale sur les valeurs en partage et les principes qui porteraient ce cadre de gestion partenariale, une formalisation des principes de bonne gouvernance. Pour les principes à questionner/formaliser, on peut citer les principes de responsabilité, de transparence, de dialogue, de l'implication plurielle et pluraliste, de subsidiarité et de partenariat.
- **Modalités d'organisation et de fonctionnement du CRGP :** Sur ce point, il s'agira de questionner si l'organisation et le fonctionnement des sessions plénières et des commissions techniques décrites dans le manuel de procédures sont suffisantes et effectives.

Seront précisés les organes, comités et commissions techniques du cadre, la nature et les fréquences des réunions avec mention des règles d'organisation (convocation, délai..), des quorums à respecter, des modalités collectives de prise de décision etc.

Les modalités d'information et de communication du CRGP à l'endroit des différents membres seront à préciser.

- **Modalités de gestion partenariale des activités de formation/emploi de la région :** Les modalités décrites seront générales afin de pouvoir poursuivre la gestion partenariale des activités avec d'autres PTF. Il s'agira de mentionner:
 - Les outils de pilotage mis en place par la région pour guider la mise en œuvre des activités de formation/emploi, les modalités de planification et de suivi des activités.
 - Les exigences à respecter par les programmes souhaitant investir dans le domaine de la formation/emploi dans la région : information et universalité d'accès, cohérence des activités avec les schémas directeur, évaluation, contrôle de la qualité pédagogique des formateurs, transparence sur les coûts et les procédures budgétaires ...
 - Les principes et modalités générales pour la sélection des projets de formation et pour le choix des prestataires et ses modalités de contractualisation.
 - Les modalités de suivi-évaluation des activités et des projets.

Des manuels de procédures spécifiques pourront être produits par chaque CRGP pour respecter les particularités des différents programmes des PTF qui collaboreraient et également lorsque la région sera dotée en ressources lui permettant de mettre en œuvre des projets de formation.

- **Contribution financière au fonctionnement du CRGP, principes et modalités d'indemnisation des membres :** Les modalités de financement des frais de fonctionnement du CRGP seront précisées avec d'éventuelles participations demandées aux membres. Les modalités définies aujourd'hui sont en référence au PAFP, elles seront à discuter en vue d'en évaluer la faisabilité financière au départ du PAFP qui finançait pour partie les frais de fonctionnement du CRGP.

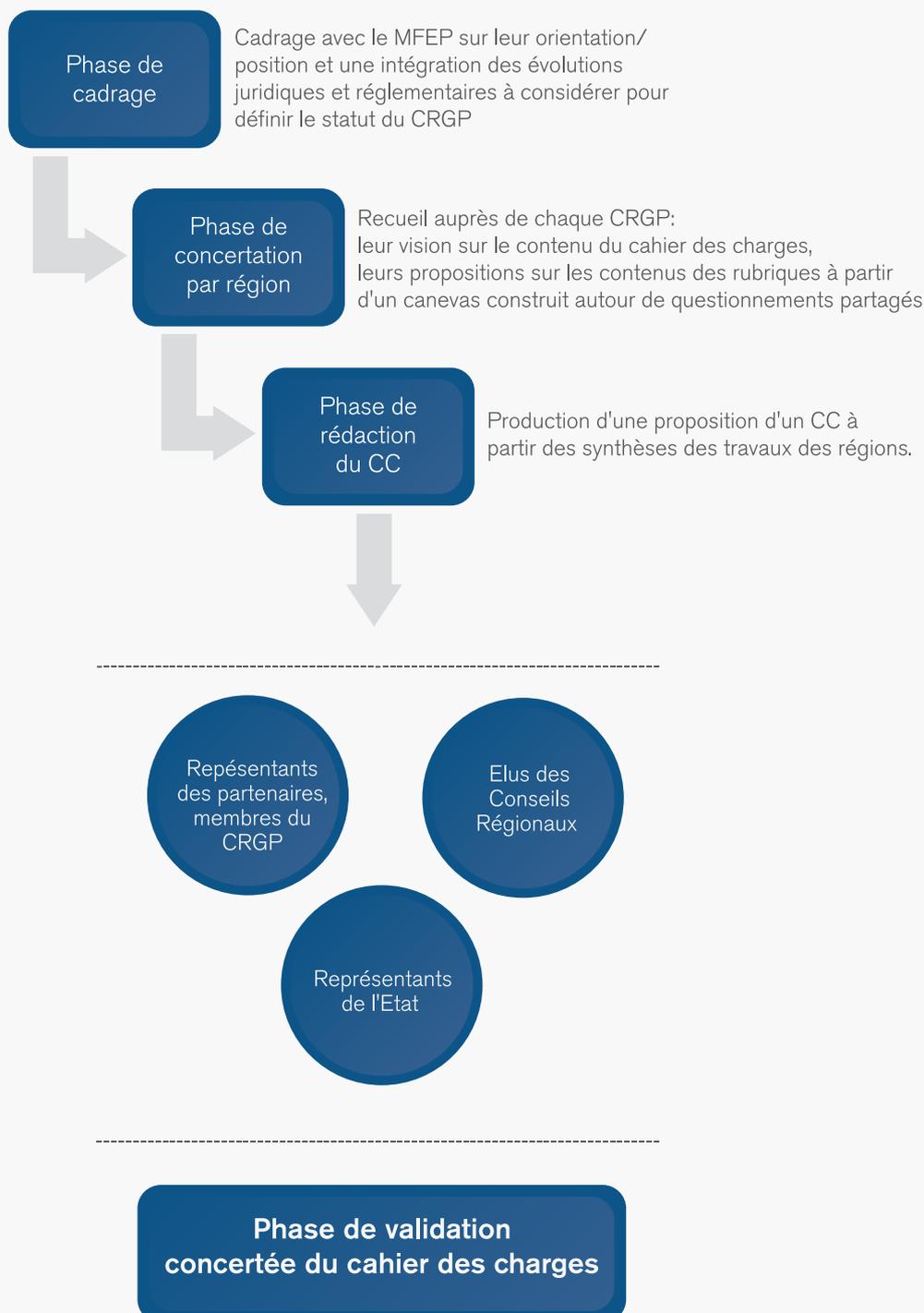


2. Quelle Demarche pour élaborer le Cahier des Charges ?

Son élaboration se fera de manière concertée en veillant à :

- s'appuyer sur l'existant, le manuel de procédures et les réflexions en cours dans les régions.
- prendre en compte les orientations gouvernementales en matière de formation professionnelle, leur position sur l'institutionnalisation de cet organe et son extension à toutes les régions.

La démarche d'élaboration pourrait s'organiser, comme suit, selon un phasage en quatre temps.



II. Les Dispositifs et Approche de Soutien à la Demande

La stratégie générale a exposé les différents dispositifs et approche développés par le PAFP pour toucher les publics cible, demandeurs de formation. On peut les sérier en trois grandes catégories :

- ceux qui visent globalement la demande de formation, pouvoir appréhender les demandeurs, ce sont les CFE,
- ceux qui ciblent des publics jeunes, ce sont les EOJ ;
- ceux qui se sont développées dans les zones de conflits/post conflits, l'approche Gestion de Projet Sensible au Conflit.

a. Les Conseiller(e)s Formation Emploi

Le PAFP a fait le choix d'assurer une large part du travail de soutien à la demande en recourant à des professionnels en poste au sein des organisations représentatives de la demande dans chaque territoire. C'est dans ce cadre que s'est mis en place ce dispositif de CFE.

1. Description du Processus de Mise en Place du Dispositif

Les CFE ont été mis en place dès le démarrage du projet, le dispositif avait été défini dans le document de projet. Les CFE sont des relais du projet, des facilitateurs dans l'élaboration des besoins de formation avec les organisations socioprofessionnelles, les opérateurs économiques et la société civile. Ils veillent à l'adéquation des besoins de formation avec les besoins des économies locales.

- **La mission des CFE**

Les CFE ont une mission générale de « *contribuer au développement de la formation professionnelle sur leur territoire d'intervention et, de manière spécifique « de faire émerger les besoins en formations et aider à la réalisation des projets de formation-insertion adaptés ».*

De manière plus précise, les CFE ont pour rôle de :

- faciliter l'accès à l'information pour tous les publics, ils constituent des relais de leur base et veillent à sensibiliser et à communiquer à tous les acteurs économiques de leur zone d'intervention les conditionnalités d'accès aux prestations de formation ;
- rapprocher les demandeurs entre eux et les accompagner dans la formulation de leur demande en veillant à ce que leur demande corresponde aux besoins de l'économie locale et puissent se traduire en besoins de formation ;
- appuyer l'opérateur de formation dans la prise en compte des besoins et des capacités des demandeurs dans la définition du projet de formation ;
- appuyer le choix des opérateurs de formation et veiller à la qualité des offres de formation;
- contribuer à la réalisation du projet de formation.

- **Le mode de recrutement des CFE et de contractualisation**

Les CFE sont des professionnel(le)s des organisations représentatives des acteurs privés de la région, des chambres d'Agriculture, du Commerce, de l'Artisanat, les organisations faitières avec qui le PAFP signe un protocole de collaboration. En sus, des CFE, dénommés référent jeunes, ont été conventionnés avec les structures déconcentrées de la Jeunesse. Au fur et à mesure de la mise en place des EOJ, des référents jeunes n'ont pas toujours été maintenus. Des CFE ont également été recrutés parmi les structures locales d'appui à la décentralisation, les Agences de développement local et une CFE, professionnelle d'une organisation de promotion féminine.

Les CFE sont désignés par leur organisation professionnelle sur la base de compétences générales définies par le PAFP et de leur capacité. En effet, le protocole est signé pour une année et est reconduit sous réserve que l'évaluation de la mission du CFE soit positive.

Le protocole de collaboration est signé entre le PAFP et la structure employant le CFE avec la participation de la collectivité locale de la zone d'intervention. Les engagements de chaque partie sont clairement exposés avec mention des modalités de soutien financier du PAFP.

Les engagements sont définis pour la structure abritant les CFE et non pour le professionnel CFE. **La structure s'engage** à permettre au CFE d'assurer sa mission et d'en suivre son exécution. **Le Conseil de Cercle s'engage** à faciliter la définition et la mise en œuvre des projets de formation en diffusant au CFE les informations sur les besoins de l'économie locale, en assurant la transmission des demandes de financement à la région et en échangeant sur les difficultés rencontrées par les parties. **Le PAFP s'engage** à assurer au CFE un soutien technique et financier permettant la réalisation de la mission.

- **Le soutien et le suivi des CFE par le PAFP**

- **Le PAFP apporte un appui technique** à travers les formations dispensées et le suivi-coach régulier des CFE qui sont intégrés dans les équipes de coordination régionale et travaillent au quotidien avec les professionnels du PAFP.

Les formations dispensées ont été très nombreuses. De manière générale, les CFE ont participé aux nombreuses formations dispensées aux équipes du PAFP. On peut citer les formations en ingénierie de formation, en ingénierie pédagogique, à l'étude accélérée des systèmes de marché, à l'approche M4P, à la gestion des projets sensibles en zone de conflit.

A ces formations s'est ajouté un soutien/suivi régulier des CFE avec la mise à disposition d'outils pour la réalisation de leur mission et de sensibilisation pour leur utilisation. Parmi les outils, on peut citer : les dépliants de présentation du projet, les fiches d'analyse des besoins de formation ABF⁶³, les fiches de suivi des projets de formation, les trames de rapport mensuel d'activités.

- **Le PAFP apporte un soutien financier** à la structure abritant les CFE. Le soutien financier comprend une indemnité mensuelle pour l'exercice de la mission, le défraiement des frais de déplacements, de supports copies, fournitures bureautiques et une prime de rendement, calculé sur la base des projets de formation-insertion soumis et de projets suivis.
- **Le PAFP a mis en place un suivi quantitatif** et qualitatif des activités des CFE à partir de des projets de formation et des rapports d'activités mensuels. Une évaluation est établie sur la qualité de l'activité du CFE à partir d'une grille discutée entre le CFE, sa structure et le PAFP. La collectivité locale, signataire participe à l'évaluation.

2. Présentation des CFE sur les Territoires

Sur la totalité du programme, plus de 60 Conseillers Formation Emploi ont été engagés, accompagnés et formés. En 2018, le nombre de conventions de collaboration a été fortement diminué, les besoins d'appui à la définition des projets de formation ont été circonscrits essentiellement à la consolidation des projets de formation, définis en réponse aux activités menées sur les chaînes de valeur des filières porteuses. Les CFE, reconnus les plus compétents et motivés, ont été maintenus.

En moyenne sur la durée du programme, le nombre de CFE par régions varient de 6 à 15. Les CFE, référents jeunes, sont très peu nombreux, de l'ordre de un par région. Les femmes conseillères sont également minoritaires, elles représentent moins de 10% des CFE conventionnés. Elles sont plus nombreuses dans les régions du Nord (Tombouctou surtout), en raison des adaptations établies par le programme dans ces zones de conflits⁶⁴, elles sont également au nombre de 2 sur Bamako.

⁶³Déjà cité, Partie 1

⁶⁴Voir ci-après l'approche GPSC

Les protocoles de collaboration non reconduits sont minimes mais néanmoins effectifs, pouvant aller jusqu'à 10% chaque année. Le nombre de projets de formation soumis n'est pas toujours en lien direct avec l'effectif des CFE : les ratios nombre de projets soumis/nombre de conseillers sont très variables, allant de 6/7 projets par conseillers à plus de 12 selon les régions. Le ratio est élevé pour Bamako et Tombouctou, nettement plus faible pour Mopti⁶⁵.

3. Enseignements et Recommandations

Les Forces et Faiblesses du Dispositif CFE

Le choix de recourir aux professionnels en poste dans des structures représentant les organisations socioprofessionnelles est intéressant, pertinent et efficient. Il a permis :

- D'une part, d'aller au-devant de la demande des acteurs économiques et des particuliers par des professionnels du territoire, ayant une connaissance du territoire et une légitimité technique auprès de leur base ou légitimité auprès des publics (les femmes etc.).
- D'autre part, d'impliquer et renforcer les capacités d'intervention des organisations socioprofessionnelles qui pourront poursuivre un travail de soutien auprès de leur base, après le projet.
- Enfin, ce choix contribue à l'efficacité du programme, le PAFP n'assure qu'une contribution financière à des professionnels en poste dans des structures.

Néanmoins, la mobilisation des CFE n'a pas toujours permis de faire remonter des demandes de formation des adhérents de la structure, notamment pour les grandes organisations telle que les Chambres de commerce.

Les CFE ont incontestablement renforcé leur compétence. Néanmoins il n'est pas certain que ces compétences puissent entraîner un renforcement des compétences institutionnelles de la structure porteuse, faute d'un appui plus global à ces organisations socioprofessionnelles.

Les équipes du PAFP ont mobilisé beaucoup de temps et d'efforts pour accompagner les CFE et renforcé leurs compétences, sans y parvenir pour certains. Ils ont aussi été confrontés à une trop grande proximité des CFE avec les opérateurs de formation. Cette proximité peut se faire au détriment d'un travail de qualité sur le questionnement des attentes des demandeurs et l'évaluation de leurs besoins de formation. Lorsque ces glissements sont constatés, les équipes du PAFP ont parfois sanctionné par la non reconduction du mandat du CFE. Plus récemment, le PAFP a révisé les outils ABF en les complétant et imposant trois opérateurs de formation au lieu de deux. Mais il n'est pas certain que ces révisions soient suffisantes.

Quelques Recommandations

Le choix de soutenir la demande en recourant à des professionnels en poste dans les organisations socioprofessionnelles est à maintenir, elle est garante d'une inscription durable de l'action sur les territoires et d'une meilleure articulation de l'offre de formation à la demande.

Néanmoins pour que cette articulation entre demande et offre de formation se renforce, il convient que les professionnels, retenus comme CFE, restent mobiliser au service de leurs adhérents, que l'accompagnement sur la formulation et la réalisation des projets de formation ne constituent pas leur activité centrale. Or le contenu élargi de la mission des CFE (ils interviennent dans l'élaboration et le suivi des projets de formation) et la logique de primes de rendement peuvent induire un glissement, amener les CFE à développer beaucoup de projets de formation, suggérer l'offre de formation au détriment d'un travail sur la demande, facilité par leur proximité avec les opérateurs de formation qu'ils participent à choisir, et pour certains ils contribuent au renforcement de leurs compétences.

⁶⁵Evaluation établie sur les deux dernières années

Le dispositif des CFE gagnerait à recentrer les CFE sur leur rôle de relai vis-à-vis des demandeurs et poser plus de distance avec les opérateurs de formation en introduisant une dose de sélection par la concurrence (appel d'offre restreint⁶⁶). Le renforcement de leur rôle de relais des acteurs privés nécessite parallèlement des organisations socioprofessionnelles plus efficaces et plus exigeantes dans l'exercice de leur mission vis-à-vis de leurs mandants⁶⁷.

Enfin, le dispositif des CFE est très souple et a permis de diversifier le recrutement des professionnel(le)s afin de toucher des publics éloignés du marché de l'emploi, les jeunes et les femmes dans la zone de conflit. Sur les zones de conflit et dans une moindre mesure sur Bamako, le recrutement des CFE femme a eu des effets positifs avec un nombre de femmes bénéficiaires plus élevé. Ses expériences mériteraient d'être confortées sur les autres régions.

b. Les Espaces Orientation Jeunesse

1. Description du Processus d'Elaboration

Les EOJ sont nés en réponse aux difficultés rencontrées pour toucher le public jeune, notamment en milieu urbain, difficulté d'accès à l'information, difficulté de répondre par une offre de formation à des attentes individuelles, difficulté de cibler la formation pour des jeunes où le projet d'insertion est peu construit.

Ils ont été mis en place à partir de 2015 dans le cadre d'un partenariat entre le PAFP et l'APEJ. L'activité des EOJ a débuté sur le district de Bamako qui compte aujourd'hui quatre EOJ dans les communes III, IV et V et à Sotuba. Deux EOJ ont été ouverts dans la région de Mopti, 1 à Mopti et 1 à Sévaré, puis 1 dans la région de Ségou en 2016. Deux EOJ ouvriront leurs portes, cette année, sur Sikasso et Tombouctou.

Les EOJ sont basés, pour la plupart, dans les locaux de l'APEJ. Trois autres sont hébergés dans les locaux des partenaires mobilisés, à Mopti au sein de l'Alliance Franco-Malienne, à Bamako au sein du Conseil National de la Jeunesse et du Carrefour des Jeunes (Structure sous tutelle du Ministère de la Jeunesse).

Les EOJ, dispositifs spécifiques de l'APEJ, vise à assurer auprès des jeunes en difficulté d'insertion, un accueil, une information sur les offres d'emploi et de formation, une orientation en proposant des accompagnements individuels pour définir avec le jeune un projet professionnel et l'appuyer dans sa mise en œuvre, y compris dans des projets de micro-entreprises.

La mission est assurée par des Conseillers Orientation, personnels de l'APEJ, à raison de deux par espace. Ils sont aujourd'hui au nombre de 14, coordonnés par un coordonnateur national.

L'intervention de l'APEJ sur la mission spécifique des EOJ est appuyée par le PAFP et suivi par un comité réunissant l'APEJ, le PAFP et les partenaires suivants :

- 1 représentant de la Direction Nationale de la Formation Professionnelle
- 1 représentant de l'Assemblée Permanente des Chambres de Métiers du Mali
- 1 représentant de l'Agence Nationale pour l'Emploi
- 1 représentant du Fond d'Appui à la Formation Professionnelle
- 1 représentant de la Direction Nationale de l'Emploi
- 1 représentant du Conseil National de la Jeunesse du Mali
- 1 représentant de la Direction Nationale de la Jeunesse.

⁶⁶Voir recommandations générales sur la stratégie

⁶⁷Idem

Le PAFP soutient les EOJ depuis leur création, il apporte à l'APEJ:

- **Un appui technique**

- **pour la mise en place des EOJ** sur les différents territoires : prospection des lieux, négociation des partenariats, signature d'une convention, communication ;
- **pour la définition et l'organisation d'une offre de service de qualité**, structurée autour des prestations d'information, de sensibilisation/communication, des prestations d'accompagnement individuel à la définition et mis en œuvre du projet professionnel. Cet appui se manifeste par un soutien technique au coordonnateur dans sa mission de suivi des EOJ et de supervision des Conseillers d'Orientation, par la mise en place d'outils de suivi (base de données) et l'élaboration de supports pour l'exercice des prestations (fiche métiers, test entretiens etc.), enfin par l'organisation de sessions de formation et la mise en place d'une intervision des conseillers d'orientation. Des formations ont été assurées sur le métier de conseiller d'orientation, sur les techniques d'écoute, de recherche d'emploi (CV, lettre de motivation), sur la construction du projet personnel...

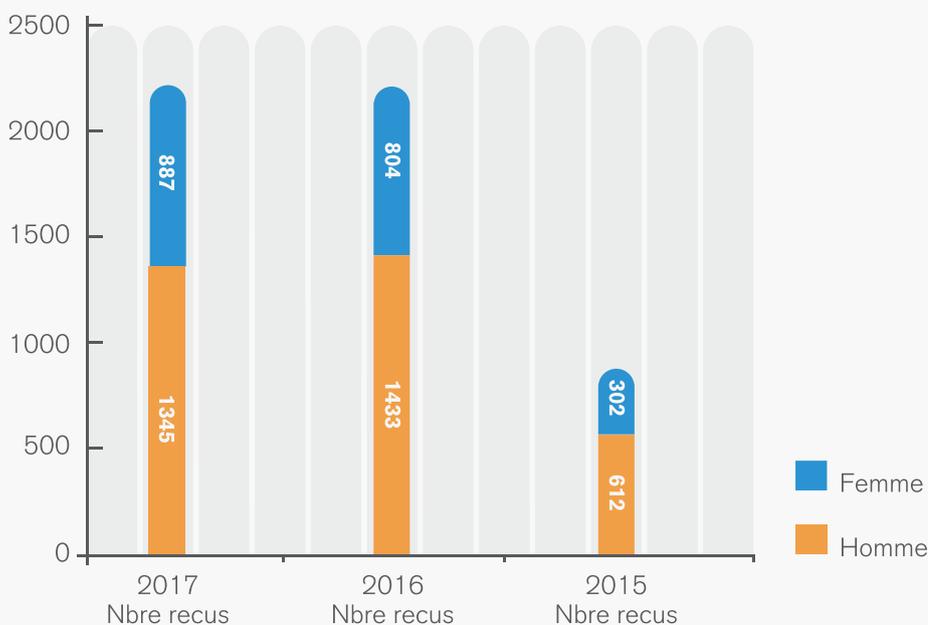
- **Un appui financier** : une participation aux frais d'équipement et fonctionnement des espaces d'accueil (frais d'énergie, téléphone, connexion internet, fonctionnement bureau) et une contribution aux indemnités des conseillers orientation.

2. Présentation des Realisations des EOJ

- **L'accueil**

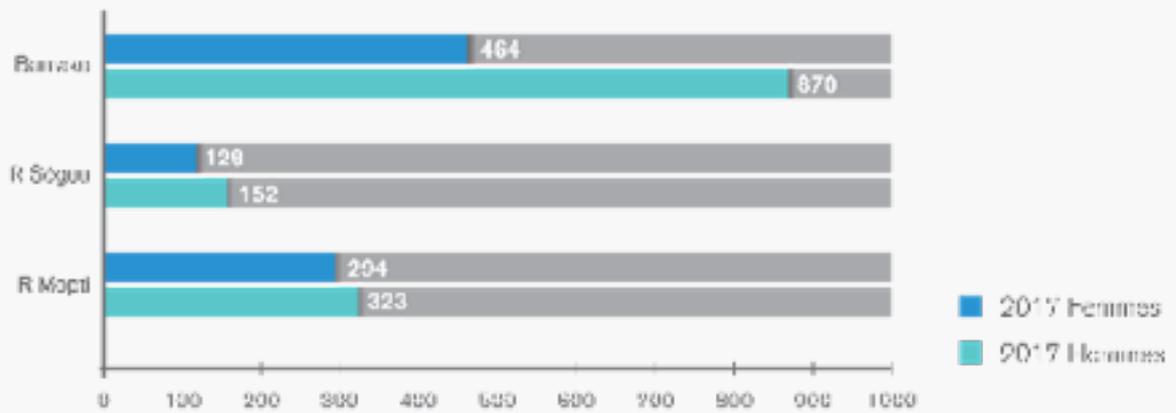
Depuis 2015, les EOJ ont accueilli près de 5400 jeunes, une majorité de jeunes hommes. Les EOJ assurent des sensibilisations à la radio, dans les écoles et veillent à toucher les jeunes éloignés de l'emploi, des sensibilisations ont été assurées auprès des jeunes Talibés et dans les « grins ».

Les jeunes filles accèdent moins à ces espaces. Elles représentent 40%, une part d'autant plus faible que les filles sont plus nombreuses (51%) et sont aussi moins formées. Chaque année, leur part respective s'est néanmoins renforcée, elles étaient 33% en 2015 pour atteindre 40% en 2017.



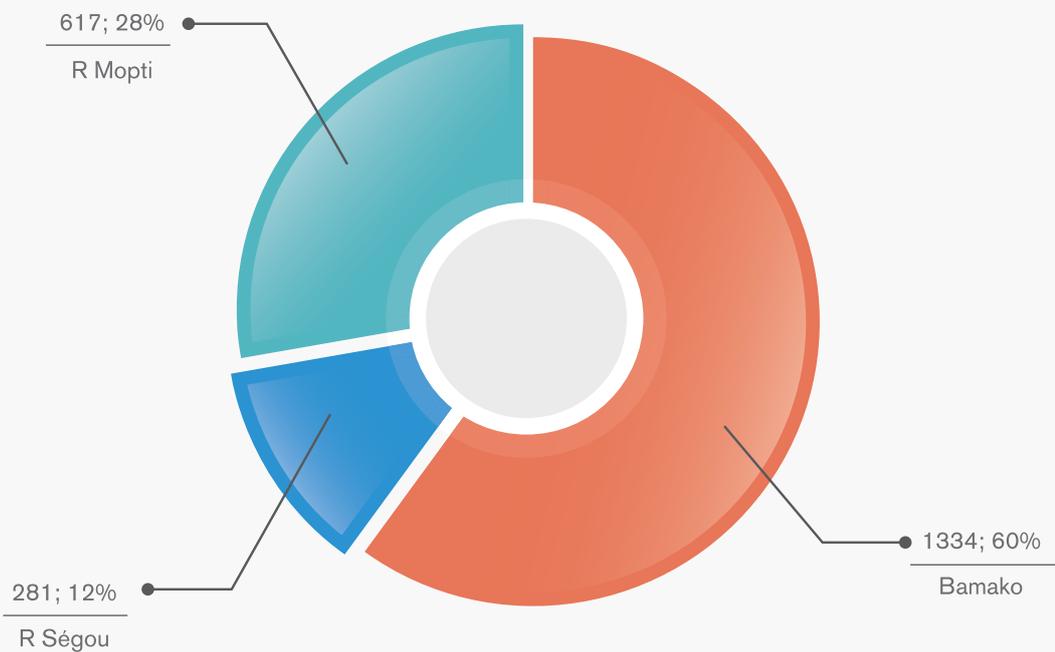
Graphique N°12 : Répartition des jeunes reçus par genre

La part des jeunes filles est également plus élevée de huit points sur Mopti avec 48% et alors qu'elle représente un peu plus d'un tiers à Bamako.



Graphique N°13 : Répartition territoriale et par genre des jeunes reçus en 2017

Bamako, avec plus de 3300 jeunes reçus, totalise le plus grand nombre de jeunes accueillis du fait de ces 4 espaces. Mopti avec 2 espaces assure près de 30% de l'accueil des publics.



Graphique N°14 : Répartition territoriale des jeunes reçus en 2017



- **La mise en relation entre l'offre d'emploi et la demande**

Les EOJ se rapprochent des entreprises pour les informer de leurs services et mettre à leur disposition leur espace de publication des offres d'emploi. Les EOJ gèrent collectivement une base de données des offres d'emploi qu'ils reçoivent avec une publication des offres sur un tableau d'affichage dans chaque EOJ.

Ils accompagnent les jeunes dans leur recherche d'emploi, information des offres, ciblage des employeurs en fonction des compétences, aide à la réalisation du cv, lettre de motivation et entretiens.

Le nombre de jeunes ayant accédé à un emploi atteint presque 4% pour les hommes et 3% pour les femmes sur le total des jeunes reçus sachant que la demande des jeunes frappant à la porte des EOJ n'est pas nécessairement une demande d'emploi. Ils ne sont que la moitié (53,2%) à énoncer une demande directe d'emploi : la part des jeunes ayant réussi à obtenir un emploi atteint donc 5,4% des jeunes en demande. Ce qu'il est important de constater, c'est l'augmentation du nombre de jeunes ayant eu accès à un emploi depuis le démarrage des EOJ, il a presque triplé en 3 ans, passant de 1,3% à 3,6%, et entre 2016 et 2017, l'augmentation atteint 30%.



Graphique N°15 : Evolution du nombre de jeunes ayant accédé à l'emploi

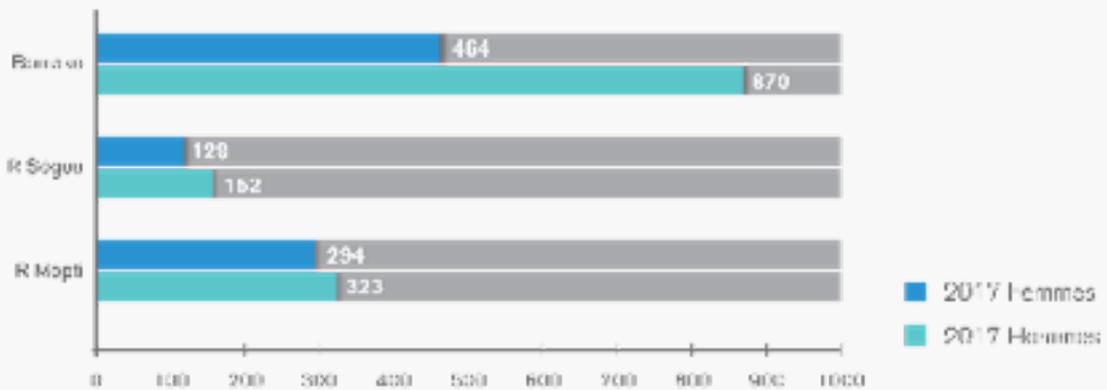
Avec l'expérience, les conseillers des EOJ apportent un appui plus efficient, ils travaillent sur la mobilisation du jeune, sa motivation qui reste déterminante dans le processus d'accompagnement. Le nombre de jeunes demandeurs d'un emploi abandonnant l'accompagnement tend à diminuer.

- **L'accompagnement du jeune dans la formulation et mise en œuvre de son projet professionnel**

L'accompagnement des conseillers vise à définir avec le jeune en recherche d'insertion un projet professionnel qui permettra de cibler les appuis à mobiliser. Les réponses apportées sont donc plurielles, les CO construisent avec la réalité du jeune, ses aspirations, ses compétences et sa motivation : des jeunes chercheront un emploi, d'autres passeront par la formation, formation en alternance ou en apprentissage, d'autres s'orienteront vers l'auto-emploi, certains pourront aussi rechercher un emploi et faute de succès murir un projet de micro entreprise.

Sur les 5383 jeunes reçus en entretien entre 2015 et 2017, ils ont été 53,2% à solliciter un accompagnement pour un emploi ou auto-emploi, 23 % souhaitaient une formation, 22.4% un stage et 1.4 % un apprentissage.

En 2017, parmi les jeunes reçus, plus de 13% ont pu bénéficier d'une orientation vers une formation ou sur des stages en entreprise et presque 4% ont accédé à un emploi. Suivant les régions, la part des jeunes trouvant un emploi varie de 2,5% pour Ségou, elle est supérieure à 5% pour Mopti. Inversement, les réponses en termes de formation sont plus nombreuses à Ségou, 1 jeune sur 5 reçus dans l'EOJ de Ségou a accès à une formation.



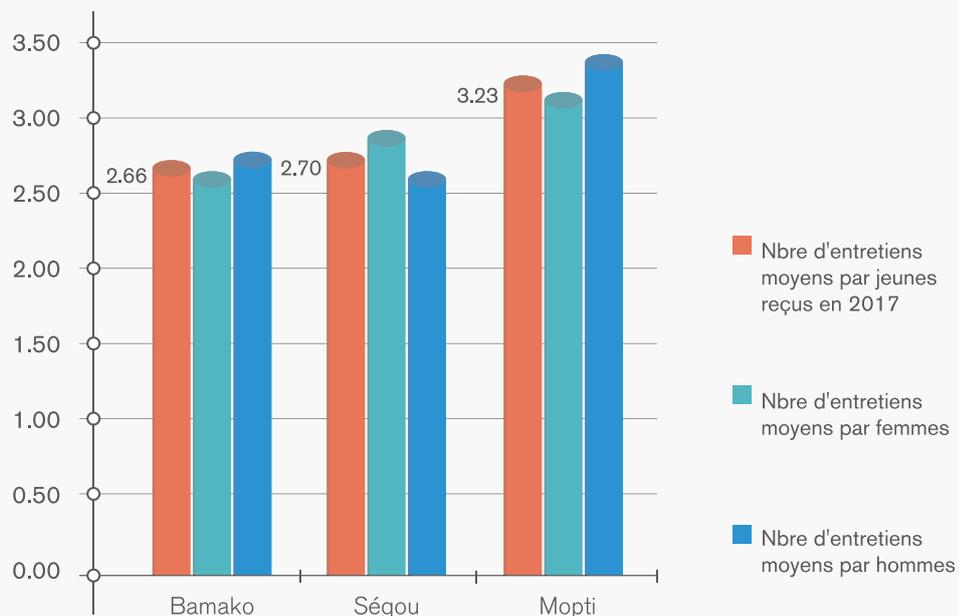
Graphique N16: Répartition régionale des jeunes suivis par les EOJ, bénéficiaires D'un emploi ou d'une formation en 2017

Le nombre de jeunes sans réponses positives à leur demande d'insertion n'est pas connu, beaucoup se décourageraient : entre 2015 et 2017, plus de la moitié des jeunes en demande d'emploi n'ont pas donné de suite, passé le premier ou deuxième entretien.

Pour répondre à sa mission, les conseillers d'orientation s'appuient sur les techniques d'écoute et veillent à renforcer les capacités d'autonomisation des jeunes. Le process d'accompagnement peut être long pour des jeunes qui ne sont pas préparés à ce parcours du combattant et se doit d'être contenant, centré sur la personne pour des jeunes se décourageant trop vite. Beaucoup des diplômés associent diplôme à poste dans la fonction publique et ne s'attendent pas à devoir faire de multiples démarches pour décrocher un emploi. Des jeunes aspirent à un emploi pour subvenir à leurs besoins et à ceux de la famille mais n'ont pas nécessairement de projets, d'aspirations bien définies, ni mêmes effectués beaucoup de démarches.

Les jeunes accueillis dans les EOJ ont une moyenne de 3 entretiens, avec une moyenne légèrement plus élevée à Mopti. Elle est également plus élevée pour les jeunes hommes, 3,70 contre 2,80 pour les jeunes filles, sauf à Ségou (c.f graphique ci-dessous).

Ces moyennes intègrent les jeunes venus qu'une fois pour une demande d'information, l'accompagnement du jeune sur un projet d'insertion enregistre des moyennes plus fortes, autour de 4/5 entretiens par jeunes.



Graphique N18 : Nombre moyens d'entretiens par jeunes en 2017

3. Validation d'une Bonne Pratique

Nous reprendrons nos critères afin de de qualifier les EOJ de bonne pratique.

Un Dispositif Pertinent ?

Les EOJ répondent à la problématique de l'accompagnement vers l'emploi pour les jeunes, une demande forte dans un pays très jeune.

Ils œuvrent à l'employabilité, ils apportent une écoute et un accompagnement individuel aux jeunes, une nécessité dans un contexte de fragilité sociale *avec des risques élevés d'exclusion* des jeunes, des jeunes pouvant aussi être tentés par le radicalisme religieux ou le banditisme.

Un Dispositif Reproductible, Partageable ?

L'EOJ est une expérimentation qui s'est déjà reproduite, démarrée à Bamako, elle se poursuit avec l'ouverture de deux EOJ prochainement à Sikasso et Tombouctou.

Le dispositif est porté et géré par l'APEJ qui souhaite étendre ce dispositif sur tout le territoire du Mali. Son extension dépendra de la capacité de l'APEJ à mettre à disposition les ressources financières nécessaires à son fonctionnement.

Un Dispositif Efficace et Produisant des Effets Durables ?

Les EOJ restent un dispositif léger et efficace : une dizaine de conseillers d'orientation pour un nombre d'entretiens importants, environ 7000 entretiens annuels. Le nombre annuel de jeunes ayant réussi à obtenir un emploi ou entré dans un projet de formation par conseiller formation est relativement efficace dans le contexte économique et social malien : un conseiller parvient en moyenne annuel à « placer » plus d'une trentaine de jeunes.

Les bénéficiaires d'un emploi ou d'une formation restent proportionnellement faibles mais leur part augmente fortement. Ces augmentations *traduisent un dispositif qui se perfectionne avec des réponses plus durables pour les jeunes.*

La réponse en termes d'accès à l'emploi reste un exercice difficile du fait :

- D'un marché de l'emploi cumulant une forte demande alimentée par la pression démographique et une faible offre dans un contexte de crise
- Du contexte social et des représentations sociales sur l'accès à l'emploi.

« On constate qu'une grande partie des jeunes diplômés ne s'attend pas à devoir faire de multiples démarches pour décrocher un emploi »

On constate « des découragements plutôt rapides, d'autant plus déroutants que le marché de l'emploi n'est pas favorable... »

d'où vient cette tendance assez largement répandue à penser qu'un emploi ou un stage doit nécessairement être décroché très rapidement (donc idéalement, en moins de 3 mois).».

Cependant, lorsqu'on cherche à approfondir le cheminement d'insertion vécu par un nombre non négligeables de jeunes-scolarisés ou non - on découvre avec surprise que les tentatives d'insertion sont plutôt modestes ».

Extrait de l'article « L'insertion professionnelle des jeunes au Mali »

[http://www.swisscontact.org/fr/country/mali/nouvelles/news-detail/news/insertion-professionnelle-des-jeunes-au-mali-](http://www.swisscontact.org/fr/country/mali/nouvelles/news-detail/news/insertion-professionnelle-des-jeunes-au-mali)

4. Enseignements des EOJ et Recommandations

Les critères analysés permettent de qualifier le dispositif des EOJ de bonne pratique, un dispositif qui pourrait être dupliqué dans les autres régions du Mali. Il y a, en effet, urgence à intervenir de manière ciblée auprès des jeunes, à la fois en forte demande d'emploi et dans une attitude passive, attentiste d'opportunités.

Les enjeux se situent autant dans la réponse d'emploi ou de formation que dans la construction de liens pour lutter contre le sentiment d'exclusion des jeunes. Il convient d'intervenir sur les perceptions, travailler au renforcement de l'employabilité, les compétences transversales pour booster leur capacité à agir, pouvoir rompre avec les attitudes passives. Ces postures peuvent se révéler dangereuses dans des contextes de fragilité sociale, de conflit où les opportunités d'occupation et l'appât du gain facile se présentent aux jeunes à travers le banditisme, le djihadisme.

Les EOJ répondent à cet enjeu. L'accompagnement doit pouvoir en effet prévenir les processus de sortie du social par une action éducative et un étayage social autour du jeune, au-delà de la recherche d'emploi, qui reste difficile à honorer.

Nonobstant, les EOJ restent des dispositifs déconcentrés avec une faible implication des communautés, des autorités locales. Des liens sont établis avec l'offre de formation du PAFP, le PAFP intervenant sur les deux composantes. La coordination centralisée des EOJ à l'APEJ et leur faible implication dans les politiques locales de développement de l'emploi et de la formation questionnent sur leur capacité à maintenir ces actions intégrées de formation/emploi.

Or, les constats sur les perceptions d'accès à l'emploi et les postures trop passives des jeunes prônent pour un travail élargi de sensibilisation aux jeunes et à tous les acteurs intervenant auprès de jeunes (écoles, universités, centres pour la jeunesse, parents, élus locaux...).

L'efficacité du dispositif nécessiterait aussi d'affiner sa connaissance des publics, mieux cerner les facteurs positifs à l'insertion ou les freins, les facteurs discriminants pour adapter la stratégie d'information et d'accompagnement auprès des jeunes, des très jeunes, des jeunes filles, des jeunes sans qualification en prenant en compte l'environnement, les facteurs culturels des territoires d'implantation des dispositifs EOJ.

La lutte contre les risques d'exclusion ou exclusion des jeunes passe, en effet, par le renforcement des logiques d'inclusion territoriale qui repose sur :

- Une implication active des communautés qui soient en capacité de reconnaître des phénomènes sociaux « les jeunes », « les jeunes filles », ces reconnaissances nécessitant un processus d'animation permanent du milieu.
- L'établissement de partenariats et la création de réseaux d'échange qui soient en capacité de porter des interventions transversales et cohérentes en faveur des jeunes. Les systèmes de valeurs, les héritages culturels, les différences de formation, conjugués aux visions sectorielles des divers intervenants peuvent constituer des éléments contraignants. La mise en place d'espaces d'échanges à l'échelle des territoires sont indispensables pour répondre à cet impératif d'inclusion.

L'action des EOJ à l'endroit des jeunes *gagnerait donc à être menée dans une articulation plus étroite avec les territoires*, incluant des approches plus transversales pour une meilleure prise en compte des spécificités de publics vulnérables, notamment les jeunes filles.

Le renforcement des capacités d'employabilité des jeunes débuté avec les EOJ, demeure un vaste chantier à poursuivre et à approfondir, il représente un énorme potentiel en termes de progrès et impact sur les jeunes à insérer dans la vie active. .



c. L'Approche Gestion de Projets Sensibles au Conflit

L'intervention du PAFP a été rendue difficile dans les zones de conflits/ post conflits, à la fois pour des raisons sécuritaires pour les équipes mais également en termes d'impact non atteint du projet et de majoration des risques d'exclusion, de ségrégation de certains publics.

Dès le démarrage du programme, dans les **régions de Mopti, puis Tombouctou**, des mesures de sécurité, de vigilance sur la communication du projet et sur la répartition territoriale des équipes avaient été prises. Le PAFP,

- lucide face aux risques sécuritaires,
- alerté par les difficultés d'intervenir dans une logique de développement économique aux cotés de projets, pour l'essentiel, à vocation humanitaire
- et conscient des enjeux d'un tel programme face à une vie économique qui doit reprendre, face aux fortes attentes de la part des publics, des communautés mais également des autorités locales en déficit de crédibilité,

a souhaité mettre en œuvre une intervention qui puisse répondre à ces enjeux et aux effets attendus du programme PAFP.

1. Description du Processus d'Elaboration

Afin d'adopter une stratégie en cohérence avec le territoire et son contexte, les équipes du PAFP ont été formées à l'analyse des risques et des conflits⁶⁸ à intégrer dans la gestion de projet. A l'issue de la formation, les équipes ont mené un travail de réflexion et d'échanges qui a permis de définir une stratégie. Il s'agissait à la fois de répondre à la sécurisation des équipes et aux attentes des publics, à l'atteinte des objectifs de formation, de développement économique durable de territoires très fragilisés, évoluant sous la menace du terrorisme, du banditisme, de la reprise de conflits entre communautés.

On peut résumer comme suit la démarche mise en place par le PAFP :

- Une adaptation des moyens (de la logistique) aux risques sécuritaires
- Une adaptation des moyens (ressources humaines) aux réalités sociales
- Une activité communicationnelle et une logique territoriale renforcées
- Une forte intégration de l'approche droits humains dans les interventions auprès des publics
- Une vigilance dans l'implication pluraliste des acteurs et le respect des principes de bonne gouvernance.

Une Adaptation des Moyens aux Risques Sécuritaires

Les interventions se sont déployées à travers la mise en place de points focaux afin de limiter les déplacements et par le renforcement de CFE, en veillant à ce que tous les territoires soient couverts.

Les coordinations régionales sont connectées au réseau des alertes et info INSO⁶⁹ qu'elles relaient aux équipes, elles participent aux rencontres inter acteurs sur les questions de sécurité. Les équipes ont été formées et sensibilisées sur les risques sécuritaires avec la définition d'un plan sécurité : déplacements en voiture de location, information préalable à tous déplacements par le réseau (INSO) et par des personnes de confiance, organisation d'un système d'échanges réguliers lors des déplacements etc.

⁶⁸Mission d'expertise par l'ONG Swisspeace.

⁶⁹<http://www.ngosafety.org>

Une Adaptation des Ressources Humaines aux Réalités Sociales

Le PAFP a veillé à recruter des professionnel(le)s et des CFE, représentatifs des différentes communautés des territoires, notamment les groupes marginalisés par le conflit, les nomades, les tamasheks, les peuls, également des professionnelles femmes pour toucher le public féminin à Tombouctou dans les communautés où la discrimination basée sur le genre est forte. Les professionnel(le)s du PAFP et les CFE du programme ont également été sensibilisé(e)s à *la neutralité avec un travail collectif sur les représentations*, les préjugés à l'endroit de certaines communautés.

Le PAFP a ouvert 3 points focaux de proximité à Niafunké, Diré et Gourma Rhaouss et a développé des collaborations avec des ONG locales, intervenant dans des zones reculées ou sous influence de groupes radicaux. Il a également recouru à des prestataires de formation, représentatifs de cette diversité ethnique, de genre et territoriale.

Une Activité Communicationnelle et une logique de Territoire Renforcées

Le PAFP a veillé à une diffusion de l'information sur le projet auprès de toutes les communautés en s'appuyant sur les autorités traditionnelles. Dans le suivi des activités du projet, un repérage des localités non atteintes était effectué et des mesures étaient prises pour les accompagner dans l'expression de leur demande de formation.

Les équipes ont travaillé sur les messages d'information à diffuser : veiller à la clarté des messages sur les conditionnalités du projet, à ne pas susciter des attentes qui ne pourraient être honorées, à adapter les techniques d'information pour les groupes marginalisés, à donner une information régulière sur le suivi des projets, transparence des procédures, des financements alloués et décaissés aux prestataires etc.

Une Intégration des Risques de Vulnérabilité et de l'approche Droits Humains dans les Interventions

Le PAFP a veillé à intégrer les publics marginalisés, à risque d'exclusion (les communautés nomades, les femmes, les jeunes) en :

- développant des accompagnements ciblés pour faciliter l'expression de la demande, voire la stimuler),
- assouplissant les paramètres économiques dans l'évaluation des projets de formation,
- en veillant à impliquer les bénéficiaires à tous les stades du projet, à être à l'écoute de leur demande, de leur capacité.

Outre les adaptations des ressources humaines déjà citées (recrutement de professionnels, CFE, femmes, professionnels issus des groupes marginalisés), le PAFP a développé des sensibilisations auprès des groupes déplacés, des jeunes à risque de mobilité, des groupes à risque de radicalisation (sensibilisation auprès de maîtres coraniques, des talibés) en collaboration avec des ONG et des programmes migrants. Des accompagnements conjoints sont assurés avec des ONG, la dimension formation, développement des activités économiques par le PAFP, l'accompagnement psychosocial par les partenaires ONG (Terres des hommes, Association pour la Promotion des Droits des Femmes etc.).

Une Vigilance dans l'implication Pluraliste des Acteurs et dans le Respect des Principes de Bonne Gouvernance.

Le PAFP a informé tous les acteurs, les autorités locales, le Conseil Régional, les collectivités locales des cercles, communes, les services techniques déconcentrés sur le programme. Il a veillé à l'implication du Conseil Régional et des services techniques dans la mise en œuvre du programme à travers le CRGP.

Dans le contexte de défiance des populations vis à vis des autorités, de l'Etat, les enjeux du CRGP pour (re) construire du lien avec les populations sont majeurs. Le PAFP appuie le CRGP dans sa mission en insistant sur la transparence, la communication sur les actions menées aux différents échelons territoriaux avec des réunions régulières avec les autorités locales des cercles, les organisations de la société civile, les services techniques déconcentrés.

2. La GPSC : Les Enseignements D'Une Bonne Pratique

Les adaptations du programme ont permis aux PAFP de toucher des publics nombreux, en forte demande économique et d'espoir pour que reprenne la vie, en intégrant les populations vulnérables, les groupes marginalisés à risque fort d'exclusion. Les projets de formation, au-delà de leur visée économique, ont contribué à *la restauration de liens entre communautés, de liens entre les citoyens et l'Etat, de liens entre les différents niveaux de territoires.*

Les modalités de mise en œuvre du programme PAFP en intégrant des paramètres sociaux et d'équilibre territorial ont œuvré à la *cohésion sociale, des facteurs déterminants pour enclencher des processus de développement économique durable.* Aujourd'hui, fort d'un système opérationnel de formation et d'un capital confiance auprès des populations et des acteurs, le PAFP peut enclencher des appuis plus ciblés économiquement : les demandes des entreprises sont en hausse et deux filières économiques retenues selon l'approche chaîne de valeurs dans chacune des régions.

La prise en compte des vulnérabilités des publics et des territoires a aussi un coût, les coûts de formation sont effectivement plus élevés⁷⁰. Organisées au plus près des bénéficiaires, les formations ont regroupé un nombre moyen de participants plus faible et les moyens d'accompagnement des prestataires de formation, pour beaucoup non formateurs, sont plus élevés.

Ces adaptations ont permis au PAFP de toucher 0,9% de la population de la région de Tombouctou en âge de travailler et 0,6/% pour Mopti, autant proportionnellement que dans les autres zones avec une implication plus forte des femmes que pour les autres régions.

Les pratiques développées avec l'approche GPSC sont à retenir comme bonne pratique. Ces enseignements mériteraient aussi d'être intégrés dans les différents programmes, au-delà des zones de conflit. En effet, le travail sur les liens entre les territoires, entre les régions et les cercles/communes, entre les acteurs, entre les populations et l'Etat et la promotion des règles de transparence et d'équité ne constituent pas de simples modalités d'intervention développées dans un contexte particulier. Elles doivent être considérées comme une fin en soi, l'inscription des pratiques de bonne gouvernance, du respect des droits humains en veillant à lutter contre toutes les discriminations qu'elles soient spatiales, de genre ou sociales.

⁷⁰Voir partie 1 – Répartition régionales des coûts des prestations

III.

Les Approches Innovantes, Soutien aux Filières et Marchés Inclusifs

L'approche du programme est basée sur la réponse à la demande des acteurs économiques. Or bon nombre d'acteurs, les groupements, les PME/PMI, les jeunes en quête de projets économiques, sont peu, voire pas informés des opportunités économiques porteuses. Les demandes de formation ont tendance à se centrer sur ce qui se fait, les projets de formation se dupliquent, encouragés aussi par des CFE⁷¹ et des opérateurs de formation, rodés.

Pour pallier à ces failles et à ces risques de former des publics sur des domaines insuffisamment porteurs, le PAFP a souhaité renforcer son appui sur le développement économique de filières porteuses, porteuses en termes d'emploi et de revenus générés pour les publics formés ou à former.

a. Description du Processus d'Elaboration

Au vu du nombre de bénéficiaires des formations (dépassement des résultats attendus par le programme) et des acquis obtenus en matière d'opérationnalisation d'un dispositif régional de formation professionnelle, le PAFP, convaincu de la plus-value d'une approche économique, plus globale et plus inclusive, a recentré l'activité des équipes sur des approches filières porteuses et marchés inclusifs (Analyse rapide des marchés/marché inclusif- MP4/ARM/IM).

Ces approches abordent les filières en se centrant sur les marchés, appréhendés de manière systémique et dans une vision de développement durable, inclusif. Les efforts portent sur le repérage des chaînes de valeurs porteuses et des besoins des différents acteurs d'une filière, dont les besoins de formation. L'approche ARM/IM induit de penser l'accompagnement de manière plus global et intégré, allant au-delà d'une assistance formation. Ces appuis s'inscrivent plus dans un rôle d'intermédiation entre les différents acteurs, acteurs de production de biens et de services, acteurs sur les fonctions supports (transport, logistique, commercialisation, accès au crédit, ..), acteurs sur la fonction régulation (organisation des marchés, respect des normes).

Une partie importante du travail consistera à repérer les opportunités pour les différents segments de la population, en veillant à l'inclusion des publics vulnérables, les femmes, les jeunes. L'objectif des approches marchés inclusifs est la distribution des dividendes pour une prospérité accrue, tant en termes monétaires que non monétaires-renforcement de l'équité, vecteur de cohésion sociale et de développement économique durable.

Pour évoluer vers ses approches permettant un meilleur ciblage des formations et des appuis pour les opérateurs économiques, le PAFP a organisé :

- 1. Des sessions de formation à partir de 2016** au profit des équipes du PAFP, des Conseillers Formation Emploi, des membres du CRGP (membres des comités d'analyse et sélection de projets) :
 - 07 sessions de formation sur l'analyse rapide des marchés et des chaînes de valeur,
 - Une formation d'initiation à l'approche « M4P » incluant la problématique de la pauvreté pour évoluer sur des logiques de développement économique inclusif.
- 2. Un accompagnement/coaching** des équipes par une experte avec pour mission l'application de la méthodologie d'analyse des besoins de formation avec l'approche ARM/MP4.

⁷¹C.F Voir ci-dessus la pratique des CFE et ses limites

Les sessions de formations ont été organisées auprès des équipes régionales (ou antennes). Elles visaient à saisir les filières économiques porteuses, à les appréhender à travers les chaînes de valeurs et leur dynamique d'acteurs, à mettre en exergue les goulots d'étranglement, les points de compétitivité à renforcer sur les différents maillons, identifier les besoins d'assistance et les leviers pour y remédier et traduire ces besoins en contenu de formation.

Les formations dispensées ont intégré une phase « diagnostic terrain » avec apprentissage des outils d'évaluation des chaînes de valeur. Les diagnostics ont été lancés après sélection des chaînes de valeur des filières par les participants :

- Les filières sont sélectionnées lors des formations avec deux filières retenues par région.
- Les chaînes de valeurs sont sélectionnées à partir d'une matrice multicritères, priorisant les chaînes de valeurs à impact positif sur l'emploi, sur les revenus des petits producteurs, sur la production de valeur ajoutée, sur l'environnement et sur le potentiel d'inclusion d'emploi pour les publics vulnérables.

Les diagnostics ont permis d'établir les études de marché sur chaque chaîne de valeur avec production d'une cartographie du système des marchés, les maillons et le circuit de distribution des revenus le long de la CDV, les acteurs intervenant sur les niveaux macro, méso, micro, leur fonction dans la CDV (fournisseur d'intrants, production, transformateurs, commerçants, transporteurs) et leur mode de relation.

De ces diagnostics sont repérés des leviers et des contraintes, goulots d'étranglement. La priorisation de ces contraintes permet de cibler les besoins des acteurs de la CDV en formation professionnelle et des besoins plus large en moyens matériels, financiers et assistance technique, intermédiation pour favoriser l'accès aux financements, pour soutenir, formaliser les engagements des acteurs vers une meilleure efficacité et gouvernance de la CDV.

b. Realisations dans le Cadre des Approches Arm/ Marchés Inclusifs

Douze chaînes de valeurs ont été identifiées et analysées, 2 par région, 4 pour la région de Sikasso avec 1 filière pour chaque antenne :

- **Pour la région de Ségou** : production d'alevins et maintenance machinisme agricole ;
- **Pour le district de Bamako** : production de moringa et fonderie ;
- **Pour la région de Sikasso** : production de piment sec et attiéké pour Sikasso ; production de miel filtré pour Bougouni et piment sec pour Koutiala.
- **Pour la région Mopti** : production de pierre taillée et de moringa ;
- **Pour la région Tombouctou** : production de poudre de cumin et gomme arabique.

A l'issue des ARM, des projets de formation et des activités de soutien ont été programmés pour améliorer la compétitivité de la CDV en veillant à promouvoir des emplois et/ou revenus durables. Sur les 12 chaînes de valeur étudiées, seulement 8 marchés inclusifs sont retenus en 2018 du fait des contraintes temps et de budget. Les activités programmées sont des projets de formation professionnelle (7), une visite échange, des ateliers inclusifs (9) entre acteurs du système de marché et d'autres activités types d'information/lobbying (3).

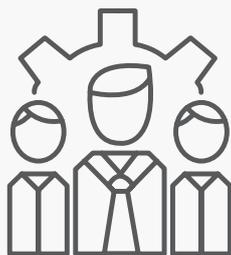
- Les ateliers inclusifs accompagnent la mise en relation des acteurs pour l'accès aux financements, l'amélioration des circuits de commercialisation, ils s'appuient sur les résultats des études pour travailler sur les points d'amélioration et amener les acteurs à établir des engagements réciproques.
- Les autres appuis portent sur des activités de communication (médiatisation, plaidoyer, diffusion d'informations).

Les activités programmées toucheront plus de 1200 bénéficiaires directs, les bénéficiaires indirects sont évalués à 28 826.

c. Enseignements et Impact des Approches Arm/Marchés Inclusifs

Des Effets Positifs et Promoteurs

Les études ARM et les échanges lors des diagnostics terrain entre les équipes du PAFP, les acteurs privés et les acteurs du CRGP, les ateliers inclusifs et les projets de formation en cours de mise en œuvre, sont très appréciés. « *Les promoteurs rencontrés manifestent de la motivation à collaborer à court terme et à mener par eux-mêmes les activités après la clôture du projet* »⁷²



Un Apiculteur artisanal de Bougouni
Nous écouleons déjà nos produits sur le marché informel de la zone. Mais avoir un contrat stable avec un standard de qualité au meilleur conditionnement et meilleur prix améliorerait nos conditions de vie

Si l'introduction de ces approches est aujourd'hui trop récente pour en apprécier l'efficacité et les impacts durables sur les publics cibles, les premiers résultats sont néanmoins prometteurs.

Les analyses rapides des marchés offrent des perspectives nouvelles d'intervention pour le PAFP : accompagner le développement de filières dans les régions en apportant des éclairages aux opérateurs économiques et aux acteurs institutionnels sur les opportunités d'investissements, sur les stratégies d'appui à envisager (programme de recherche, politiques énergétiques, implication des PTF, partenariat public-privé, programme de formation etc.).

L'accompagnement des filières porteuses selon ces approches innovantes constituent des réponses pertinentes en cohérence avec la stratégie développée par le PAFP d'œuvrer pour des territoires inclusifs, porteurs d'un développement économique durable. Se positionner sur le soutien des filières porteuses tels le Moringa, la gomme arabique, des filières à fort potentiel d'emplois productifs locaux, s'inscrit dans la continuité de l'action du PAFP : pouvoir toucher et intégrer économiquement des populations pauvres, des populations vivant dans des espaces reculés, des zones fragilisées par les conflits, des publics femmes, des jeunes pouvant être marginalisés.

Le PAFP sera amené à évoluer vers une assistance technique à la coordination/intermédiation des différents acteurs d'une filière, à aller au-delà de la mise en œuvre d'un système de formation. Dans le cadre de la filière Moringa, le PAFP 4 a déjà été identifié pour jouer ce rôle d'animation d'une plateforme d'échanges entre les investisseurs potentiels, les acteurs économiques, les ONG, les partenaires financiers et institutionnels publics. Son expérience de catalyseur des acteurs de la formation professionnelle et la légitimité acquise dans cette fonction en font incontestablement un atout.

A travers ces approches, le PAFP renforce sa stratégie de filet de protection, décrite en partie 1. Il s'agira de consolider ses filets de protection par la construction de véritables ponts entre les entreprises et des publics qu'il convient de soutenir : les travailleurs en recherche d'insertion et de revenus décents pour le développement humain. Les projets de formation ne s'inscriront plus uniquement en réponse aux demandeurs, trop isolés dans la chaîne de valeurs pour appréhender leur véritable besoin, ils s'inscriront en réponse à une stratégie globale de promotion d'un développement économique durable, posant le système de marchés inclusifs au centre de l'intervention.

⁷²Extrait du rapport de la consultante Eliane Rakotondranivo sur l'accompagnement du PAFP à l'application des approches à l'application des approches ARM/marché inclusif- avril 2018

Ils restent que ces approches de développement économique inclusif s'inscrivent dans la durée, ils ne peuvent porter leurs fruits que sur un moyen terme.

Mais des effets à consolider dans des Programmes en devenir

Des faiblesses ont déjà été pointées dans l'expérimentation en cours :

- Le manque de données chiffrées et d'analyse sur les bénéficiaires potentiels, notamment le taux d'insertion des jeunes et des femmes.
- Une faible prise en compte des niveaux d'intégration macro/méso/micro et d'articulation entre les politiques institutionnelles et la situation interrégionale du marché.
- Une évaluation trop restreinte des effets économiques et financiers des interventions potentielles à mener
- Une expérience relativement faible des équipes du PAFP avec le secteur privé, avec qui il conviendra de construire des partenariats inclusifs, les amener à s'engager.

De manière générale, *l'expérimentation est contrainte par le temps*, la durée restante pour le programme n'excédant pas 6 mois, les risques de non atteinte des impacts attendus en termes de marchés inclusifs sont réels.

Si on peut regretter l'arrivée tardive de ces approches sur le programme, il convient de noter que les marchés inclusifs portés par des entreprises inclusives s'inscrivent dans un contexte de marché élargi et sont facilités par l'existence d'un environnement favorable et des capacités nécessaires pour des activités de marché plus équitables et plus transparentes.

L'environnement dans la période d'intervention du PAFP était peu favorable, voire pas dans les zones de conflit.

L'action du PAFP sur l'opérationnalisation d'un système régional de formation avec :

- un tissage de relations de confiance sur les territoires, entre les différents acteurs et entre les communautés,
- un renforcement des compétences des acteurs économiques et institutionnels,
- une implication progressive des acteurs privés.

a posé des jalons qui serviront demain, à évoluer vers des modèles de marchés inclusifs, fonctionnant de pair avec des entreprises inclusives.

L'approche de marchés inclusifs adopte une perspective à plus long terme. Comme le PAFP IV, elle met l'accent sur l'emploi productif comme un moyen d'accroître les revenus des pauvres et des vulnérables de la société. Le PAFP a développé une expérience riche et reconnue dans l'animation des territoires, dans la mobilisation des acteurs autour de la formation professionnelle, une expérience à poursuivre et à étendre en se centrant demain sur les systèmes de marchés où la formation en constituera un axe majeur.





Conclusion et Perspectives pour l'Après - Projet

La formation professionnelle constitue une réponse à la compétitivité des entreprises, elle est un défi pour répondre à l'insertion socioéconomique de masse de publics sans emploi ou précarisés. L'expérimentation du PAFP, le rapport de capitalisation produit, constitue aujourd'hui une source d'inspiration pour les opérateurs, les partenaires financiers désireux d'apporter des réponses à ce défi.

Le PAFP a permis de répondre massivement aux besoins de formation/insertion des publics en situation de pauvreté, des publics jeunes, des publics vulnérables dans un contexte socioéconomique fragile et en tension. Pendant les quatre années d'exercice, il a permis à des dizaines de milliers de personnes et de jeunes de nourrir des projets professionnels, des perspectives de rémunération meilleure et de les concrétiser.

Il a contribué au développement économique des territoires directement par l'impact financier des marchés de formation à des opérateurs locaux et par les gains de compétitivité générés par le renforcement des compétences des travailleurs et des entreprises. Le maintien de cette croissance et des revenus pour des populations pauvres repose demain sur le développement de filières porteuses et la consolidation des approches « marchés inclusifs ».

Le PAFP a suscité beaucoup d'espoirs et un fort engouement des acteurs, des populations avec une demande forte des territoires fragilisés du Nord Mali pour que reprenne la vie. Il a permis de tisser un réseau de liens socioéconomiques auprès de publics fragiles, dont les plus en tension, les jeunes, les femmes, les communautés marginalisées sans les placer dans une posture d'assisté ou de victime mais veiller à renforcer leur employabilité et leur inscription dans les dynamiques économiques locales. Les projets de formation, au-delà de leur visée économique, ont contribué à la restauration de liens entre communautés, de liens entre

les différents niveaux de territoires, de liens entre les citoyens et l'Etat.

Le PAFP a ainsi permis de redonner de la légitimité aux autorités locales et nationales (implication forte des services déconcentrés) par le renforcement de leurs compétences et la mise en œuvre de bonnes pratiques de concertation et de coopération. Avec le CRGP, le PAFP a posé les bases d'une action politique locale partagée, entre les collectivités territoriales et les acteurs étatiques, entre les acteurs publics et les acteurs privés, entre les différents niveaux territoriaux, reposant sur des pratiques de bonne gouvernance.

De manière générale, le PAFP a œuvré à l'émergence des dynamiques territoriales inclusives, en s'appuyant sur les leviers économiques, en intégrant la dimension sociale et en impliquant, les acteurs politiques. Mais ces dynamiques enclenchées et la responsabilisation des acteurs institutionnels restent à consolider, une consolidation impérieuse pour des territoires confrontés à des niveaux élevés de pauvreté, à un afflux massif de jeunes sur le marché de l'emploi, des territoires où l'insécurité et les tensions demeurent, potentialisant les risques de mise en danger de la cohésion sociale par l'exclusion de publics vulnérables.

Dans l'attente d'un cadre institutionnel clarifiant l'action politique des territoires et dans ce contexte fragilisé par les niveaux élevés de pauvreté, il y a urgence à maintenir un projet collectif, garant des acquis obtenus et des espoirs portés par le PAFP et veillant à limiter les ruptures d'accès, la désillusion de l'après projet pouvant alimenter les sentiments d'exclusion.

Les connaissances et les savoir-faire développés, acquis et en cours d'acquisition par les Conseils Régionaux et les CRGP, par les EOJ, par les CFE et les Organisations socio-professionnelles, par les entreprises, les acteurs économiques et les opérateurs de formation devront permettre de développer des perspectives porteuses pour l'employabilité des jeunes, hommes et femmes, des travailleurs pauvres tout en renforçant l'offre d'emploi par l'appui aux filières ciblant des marchés porteurs soutenus par des entreprises inclusives.



Si la stratégie mise en œuvre par le PAFP constitue des repères solides pour engager des programmes, à grande échelle, de promotion de la formation professionnelle comme outil d'insertion des publics et de développement socio-économique des territoires, des acquis restent à consolider. Le rapport de capitalisation a, à cet effet, énoncé des recommandations, des pistes de travail pour les futurs programmes.

Nonobstant, les processus enclenchés par le PAFP comme les dispositifs-CRGP, EOJ, et dans une moindre mesure les CFE-, analysés comme bonnes pratiques et innovations pertinentes, risquent de se déliter faute d'un ancrage institutionnel et d'une appropriation suffisante par les acteurs locaux, élus et services déconcentrés dans l'attente des textes et des élections opérationnalisant la décentralisation.

L'enjeu immédiat de l'après-projet sera d'éviter **que les acquis du PAFP se consomment et que le capital confiance, l'envie et la capacité d'agir des acteurs qu'ils soient citoyens, élus, fonctionnaires, acteurs économiques, organisations socioprofessionnelles s'émeussent faute d'une action collective légitimée. Les attentes de ces acteurs demeurent très fortes aujourd'hui.**

- **A minima, dans l'expectative des évolutions institutionnelles à venir**, la pérennisation du CRGP et son extension sur le plan national, demandée par tous les acteurs des régions accompagnées, est à envisager. Affiché par tous comme un acquis, son institutionnalisation permettrait de poursuivre une action collective⁷³ reposant sur une concertation des acteurs avec une complémentarité Etat/collectivités locales selon des pratiques de bonne gouvernance.

Le travail d'institutionnalisation du CRGP pourrait intégrer la question des EOJ, un dispositif avec une mission majeure à sauvegarder au vu de la demande des jeunes, des taux de fréquentation et des accompagnements de plus en plus efficaces fournis. Il y a, en effet, devoir à intervenir de manière ciblée auprès des jeunes, à la fois en forte demande d'emploi et dans une attitude passive, attentiste d'opportunités. Un maintien conjoint « *appui opérationnel aux EOJ en place et renforcement institutionnel via une intégration territoriale de ces dispositifs* » permettrait d'envisager la durabilité de ce dispositif innovant, demain menacée.

Enfin les expériences en cours dans les 5 régions sur le développement de filières porteuses selon des approches de croissance inclusive reposent sur une expertise d'animation des territoires des équipes de Swisscontact, une expertise qui requiert du temps, des compétences et de la confiance. Les perspectives prometteuses de ces approches méritent de préserver l'expertise nécessaire à son développement.



⁷³Dont les financements pourraient venir de plusieurs PTF dans l'attente des transferts de moyens aux collectivités locales





Nous créons des opportunités

Swisscontact

Fondation Suisse pour la coopération technique

Quartier ACI SOTUBA
B.P. 2386 Bamako, Mali

Photos : Swisscontact
Editeur : Anne Chastel
Mise en page : Gary Aiman, Swisscontact Indonesia

Label ZEW0 : Swisscontact a été récompensée par le label ZEW0. Ce label est décerné aux organisations d'utilité publique pour leur bonne gestion des fonds qui leur sont confiés, atteste que les sommes récoltées sont affectées au but fixé de manière efficace et économique et distingue les organisations transparentes et dignes de confiance présentant des structures de contrôle efficaces et respectueuses des principes d'éthique quant à l'acquisition de moyens financiers et la communication.

Swisscontact fait régulièrement l'objet d'examens veillant au respect de ces critères. (Source : ZEW0)

Swisscontact est membre de Transparency International.

