

HISTORIQUE DU PROGRAMME D'APPUI A LA FORMATION PROFESSIONNELLE (PAFP) AU MALI

Juin 2018

Table des Matieres

Chapitre 1

- I. Préface
 - II. Résumé exécutif
 - III. Présentation générale de Swisscontact
 - IV. Le contexte malien
-

Chapitre 2 : La mise en œuvre du PAA et du PAFP

- I. Les fondements du PAA
 - II. La mise en œuvre du PAA
 - III. La mise en œuvre PAFP
-

Chapitre 3 : Les facteurs externes

- I. Les facteurs externes négatifs
 - II. Les facteurs externes positifs
 - III. Résumé des facteurs externes pour chaque phase du Programme
-

Chapitre 4 : Les objectif et approches stratégiques

- I. Résumé des différentes phases, finalité et principes d'intervention
 - II. Les choix stratégiques d'une phase à la suivante
 - III. Focus sur le PAFP 4 : la logique d'intervention
-

Chapitre 5 : Les ressources humaines et les ressources financières

- I. Les ressources humaines du PAFP
- II. Le PAFP, incubateur de talents
- III. Le mode de management du PAFP
- IV. Les ressources financières

Chapitre 6 : Les partenariats

- I. Le modèle de partenariat
 - II. Les acteurs-clés du partenariat
 - III. Autres partenariats
 - IV. Les impacts du PAFP sur ses partenaires
 - V. La durabilité du PAFP
-

Chapitre 7 : Réalisation et résultats

- I. Les résultats du PAFP 1
 - II. Les résultats du PAFP 2
 - III. Les résultats du PAFP 3
 - IV. Les résultats du PAFP 4
 - V. Focus sur la filière moringa
 - VI. Focus sur l'étude des systèmes de marchés
 - VII. Développement des outils
-

Chapitre 8 : Capitalisation et communication

- I. La capitalisation du PAFP
 - II. Le plan de communication
-

Chapitre 9 : Le bilan du PAFP

- I. Les difficultés rencontrées et les solutions mises en œuvre
 - II. Les points forts
-

Conclusion

Liste des Graphiques et Infographies

Graphique 1	Chronologie du portefeuille de projets au Mali
Graphique 2	Le nombre de bénéficiaires formés par le PAA
Graphique 3	Les effets positifs et les facteurs externes négatifs du PAA
Graphique 4	Les quatre phases du PAFP
Graphique 5	Carte des régions du Mali
Graphique 6	Chronologie des réformes du cadre institutionnel de la formation professionnelle
Graphique 7	Résumé des facteurs externes positifs et négatifs pour chaque phase
Graphique 8	Finalité principale et logiques d'intervention pour chaque phase du PAFP
Graphique 9	La logique d'intervention du PAFP 4
Graphique 10	Evolution des ressources humaines du PAFP
Graphique 11	RH du PAFP 4, répartition des collaborateurs directs et indirects
Graphique 12	Quelques promotions internes et externes remarquables de collaborateurs du PAFP
Graphique 13	Le budget du PAFP, par phase, en millions de CHF
Graphique 14	La gestion partenariale du dispositif régional de formation professionnelle
Graphique 15	Les résultats du PAFP 1
Graphique 16	Les réalisations du PAFP 2
Graphique 17	Les effets directs du PAFP 2
Graphique 18	Les réalisations du PAFP 3
Graphique 19	Les effets directs du PAFP 3
Graphique 20	Les réalisations du PAFP 4
Graphique 21	Evolution des effectifs de bénéficiaires pendant la phase 4
Graphique 22	Cumul des effectifs à la fin de la phase 4
Graphique 23	Répartition des projets soutenus par le PAFP 4, par secteur économique
Graphique 24	Nombre de projets soutenus par le PAFP 4, par domaine d'activités
Graphique 25	Les résultats des EOJ
Graphique 26	Répartition des débouchés pour les personnes qui ont bénéficié d'un accompagnement dans les sept EOJ
Graphique 27	Nombre de sessions des CRGP
Graphique 28	Les effets directs du PAFP 4
Graphique 29	L'augmentation des revenus des bénéficiaires, pendant le PAFP 4

Liste des Abreviations

ANPE	Agence Nationale Pour l'Emploi
APEJ	Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes
BT	Brevet de Technicien
CAP	Certificat d'Aptitude Professionnelle
CFE	Conseiller Formation-Emploi
CRGP/FPE	Cadre Régional de Gestion Partenariale de la Formation Professionnelle pour l'Emploi
CSLP	Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
DDC	Direction du Développement et de la Coopération (Coopération suisse)
DEL	Développement Économique Local
DNFP	Direction Nationale de la Formation Professionnelle
DRC	Danish Refugee Council
EOJ	Espace Orientation Jeunesse
FAFPA	Fonds d'appui à la formation professionnelle et à l'apprentissage
FNAM	Fédération Nationale des Artisans du Mali
MAT	Ministère de l'Artisanat et du Tourisme
MEFP	Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
MEN	Ministère de l'Éducation Nationale
MRM	Monitoring and Results Measurement
OPA	Organisation Professionnelle d'Artisans
PAA	Programme d'Appui à l'Apprentissage
PAFP	Programme d'Appui à la Formation Professionnelle
PACEPEP	Programme d'Appui à la Croissance Économique et la Promotion de l'Emploi stimulées par le secteur Privé
PRODEFPE	Programme Décennal de développement de la Formation professionnelle pour l'Emploi
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
UFAE	Unité de Formation et d'Appui aux Entreprises

CHAPITRE 1

I. Préface

Yacouba Ouattara est un paysan heureux de 42 ans qui a croisé la route du PAFP et a changé de vie. Originaire du village de Gongasso, dans la région de Sikasso, dans le sud du Mali, Yacouba s'est lancé dans la pisciculture pour obtenir de nouveaux revenus. Dans le cadre du PAFP, il a suivi une formation complète pour apprendre à alimenter les poissons, produire de la biomasse, entretenir et fertiliser les étangs et produire des alevins. Puis il a bénéficié d'un suivi post-formation et d'un accompagnement pendant huit mois en 2017. En peu de temps, son activité s'est développée : Yacouba produit des carpes dans ses deux étangs et irrigue ses champs de maïs et d'agrumes grâce à l'eau très riche des étangs. Ses revenus ont été multipliés par 10 et il a embauché deux employés.

Pour Yacouba et pour beaucoup d'autres petits exploitants, pour des artisans, pour des personnes sans emploi et/ou sans qualification, pour des femmes, pour des jeunes, les formations du PAFP ont été l'occasion d'un nouveau départ : développer une activité, améliorer ses revenus, créer de l'emploi. Un pari gagnant qui a bénéficié à plusieurs dizaines de milliers de Maliens depuis plus de 10 ans, dont beaucoup de jeunes au chômage. Mis en œuvre par Swisscontact Mali en 2006, le Programme visait à soutenir des filières économiques porteuses par l'accès à des formations professionnelles de qualité axées sur l'insertion.

Cette réussite s'est fortement ancrée dans le paysage local et régional, car le PAFP s'est illustré par une approche partenariale originale, qui



a non seulement donné la priorité au pilotage du dispositif de formation professionnelle par les institutions maliennes, mais qui a également favorisé le partenariat public-privé en sollicitant les entreprises, les organisations professionnelles et la société civile.

Alors que le PAFP achève sa phase 4 par une année de prolongation consacrée notamment à la capitalisation, ce document vise à présenter l'histoire du Programme, depuis ses fondements avec le Programme d'Appui à l'Apprentissage (PAA) jusqu'aux excellents résultats obtenus en phase 4 dans les cinq régions d'intervention.

II. Résumé exécutif - Préface

Le Programme d'Appui à la Formation Professionnelle (PAFP) a été mis en œuvre par Swisscontact Mali de 2006 à 2018, en quatre phases distinctes. La première phase (2006-2007) a été l'occasion de tester la méthodologie d'intervention et de confirmer les besoins du pays en matière d'appui aux systèmes régionaux de formation professionnelle. La deuxième phase (2008-2011) a consisté à élargir le dispositif à davantage de métiers et davantage de zones d'intervention, tandis que les phases 3 (2012-2013) puis 4 (2014-2017, avec une prolongation en 2018) ont hissé le Programme à une plus large échelle d'intervention.

Ainsi, la phase 4 du PAFP a formé plus de 46 500 personnes, dont près de 10 000 jeunes sans emploi, dans 26 domaines d'activités (artisanat, métiers agro-pastoraux, BTP), en zones rurales et urbaines, et a soutenu 436 projets d'insertion professionnelle, en vue du développement économique local. Le focus sur l'insertion professionnelle (Axe 1 du Programme), avec des actions orientées vers les marchés porteurs, a permis au PAFP d'améliorer l'accès à l'emploi des bénéficiaires et d'augmenter leurs revenus.

Parallèlement à l'intervention sur l'insertion, le PAFP a proposé un appui constant au processus malien de décentralisation, en confiant la maîtrise d'ouvrage du pilotage de la formation professionnelle aux Conseils Régionaux (Axe 2 du Programme). De fait, à partir du

PAFP 4, et grâce au processus de décentralisation, la formation professionnelle a été totalement prise en charge par les autorités maliennes, au niveau national et régional.

En outre, le PAFP a été caractérisé par un modèle de partenariat qui a privilégié le partenariat public-privé. En effet, d'une part le pilotage du dispositif a été assuré par les Collectivités Territoriales et les Services Techniques de l'Etat, d'autre part la demande provenait des Organisations Professionnelles des différents secteurs d'activités, et enfin l'offre était proposée par les Opérateurs de formation, privés et publics.

Enfin, le PAFP s'est illustré par une attention soutenue aux ressources humaines mobilisées, qu'il s'agisse de collaborateurs directs ou indirects, en privilégiant d'une part la formation et la promotion de ses salariés et d'autre part la prise de responsabilité de ses partenaires, ce qui a permis au Programme de maintenir ses activités à un niveau croissant de qualité.

En conclusion, les effets positifs du Programme sont indéniables, non seulement sur le plan de l'accès à l'emploi et l'insertion durable grâce à des formations de qualité, dans des secteurs économiques porteurs, mais également sur le plan de l'opérationnalité des systèmes régionaux de formation professionnelle.

III. Présentation générale de Swisscontact

Swisscontact est une fondation indépendante créée en 1959 par des personnalités du monde économique et scientifique suisse. Elle œuvre exclusivement dans le domaine de la coopération internationale au développement et réalise des projets propres ou sur mandat depuis 1961. Swisscontact est proche du secteur privé depuis sa création. En 2018, Swisscontact compte environ 1400 collaborateurs dans 36 pays (voir carte). Le siège de la fondation se trouve à Zurich.



La mission de Swisscontact est de stimuler le développement économique, social et écologique en soutenant les populations pour qu'elles s'intègrent avec succès dans la vie économique locale. L'organisation leur offre ainsi la possibilité d'améliorer leurs conditions de vie par eux-mêmes.

Les valeurs de Swisscontact reposent sur le respect de l'être humain, de la culture et de l'environnement, ainsi que sur la conviction que l'être humain est par essence innovateur et capable de sortir de la pauvreté grâce à sa capacité d'initiative et son élan créateur.

Les domaines d'expertise de Swisscontact sont :



La formation professionnelle : Jeter les bases d'un emploi et d'un revenu durables à travers une formation professionnelle orientée vers le marché de l'emploi et en réponse aux besoins de l'économie.



La promotion de l'entreprise : Renforcer la productivité et la compétitivité des petites et moyennes entreprises à travers des interventions durables dans la chaîne de valeurs, un meilleur accès au marché et un meilleur développement économique local.



Le système financier inclusif : Permettre aux entrepreneurs d'avoir facilement accès aux produits financiers, aux services et aux formations en matière de finance, et assurer ainsi leur autonomisation.

■



Une économie adaptée aux changements climatiques et respectueuse de l'environnement : Créer des emplois verts à travers une utilisation efficace des ressources naturelles et une application des méthodes de production propre.

D'abord présente en Asie, Swisscontact a décidé à la fin des années 1980 d'élargir son expertise à d'autres régions d'intervention, notamment en Afrique. Tout d'abord au Mali, puis progressivement au Burkina Faso, au Bénin et au Niger, puis dans les Pays du Maghreb (Tunisie, Maroc), avec des Programmes de soutien à la formation et à l'insertion professionnelles, à la promotion du secteur privé (PME/PMI), au développement des filières agricoles, aux systèmes de microfinances, ainsi qu'à la promotion du tourisme. En 2017, la région Afrique de l'Ouest et du Nord de Swisscontact s'est agrandie avec un nouveau pays : le Tchad, où Swisscontact est commanditaire du Projet Formation et Insertion des jeunes (FORMI) financé par la Coopération suisse au Tchad.

Dans les différentes régions d'intervention, Swisscontact appuie les structures gouvernementales locales dans leur rôle de pilotage et de financement de la formation en vue d'une consolidation des dispositifs régionaux de formation professionnelle. Swisscontact facilite la concertation entre les différents acteurs publics et privés pour une meilleure définition des priorités en matière de formation professionnelle.

Swisscontact au Mali : une présence ancienne et massive (voir graphique de la chronologie page suivante)

Swisscontact est présente au Mali depuis 1989 et travaille avec le gouvernement, le secteur privé, les collectivités territoriales et les structures de formation, en soutenant la croissance du secteur privé, à travers l'accès des jeunes et des acteurs de l'économie à la formation professionnelle pour l'emploi et l'amélioration de leur situation socioéconomique. Grâce à ses différentes actions au Mali, Swisscontact a acquis une reconnaissance de son expertise dans les domaines de la formation et l'insertion professionnelles, ainsi que celui de la promotion des économies locales.

Swisscontact a exécuté et mis en œuvre plusieurs programmes et projets d'envergure dans le domaine de la formation professionnelle et a permis aux populations rurales et urbaines d'accéder à un emploi et d'améliorer leurs revenus.

1 Le Programme d'Appui à l'Apprentissage (PAA), exécuté en trois phases, financé par la DDC, qui a contribué à l'institutionnalisation du système de formation par apprentissage de type dual dans le secteur de l'artisanat (voir pages suivantes).

2 Le Projet « Baara Dege », 2010-2011, financé par la BAD au Mali et la DDC, qui a permis la formation dans les métiers de la construction et du bâtiment sur les chantiers des infrastructures.

3 Le Projet « Sahel Agro Formation », 2010-2012, financé par l'Union Européenne, qui a permis la mise en place d'un système de formation et de qualification Professionnelles adapté, dans le secteur de l'agriculture, au Mali et au Niger.

4 Le Programme d'Appui au Sous-Secteur de l'Irrigation de Proximité (PASSIP), en 2013, avec un volet Ingénierie de formation dont Swisscontact était responsable dans la composante 2 du Programme.

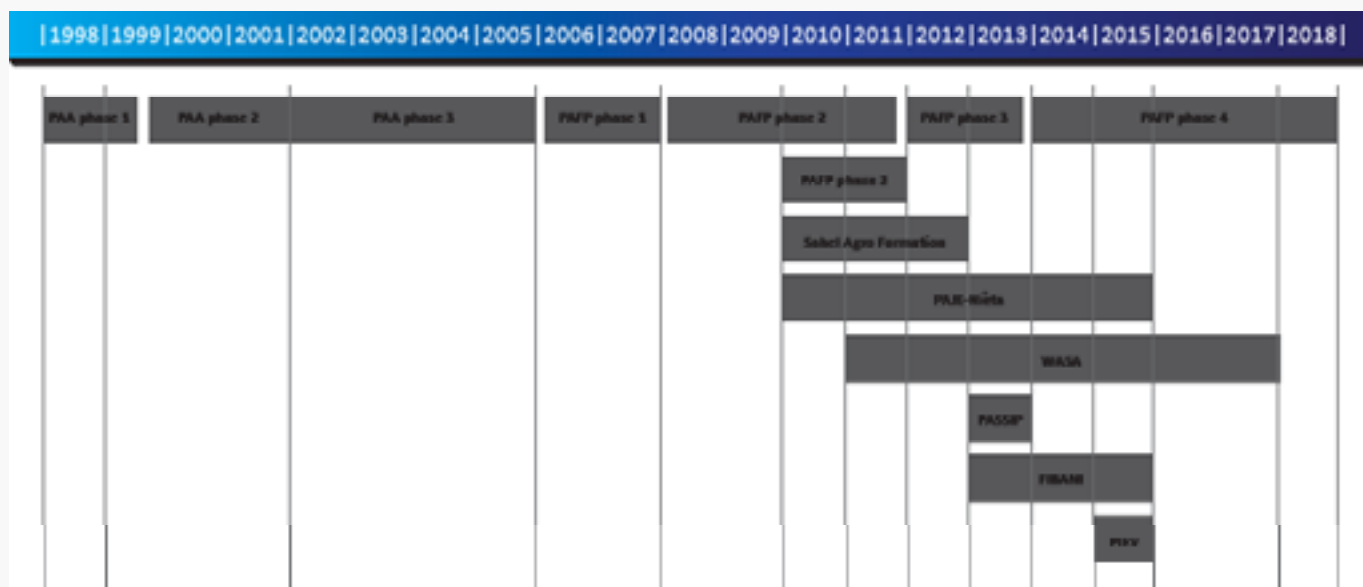
5 Le Projet d'Appui aux Jeunes Entrepreneurs (), de 2010 à 2015, exécuté en collaboration avec l'organisation américaine EDC (Education Développement Center), sur financement de l'USAID. Swisscontact était le responsable de la conception et la mise en œuvre et le suivi des actions de formation, l'insertion professionnelle et l'entrepreneuriat des jeunes ruraux de 16 à 25 ans.

6 Le Projet Insertion des Enfants Vulnérables (PIEV), en 2015, financé par l'UNICEF, qui vise à favoriser l'insertion socioéconomique des jeunes de 14 à 19 ans des communes de Mopti et Gao, touchés et fragilisés par le conflit des régions du Nord Mali.

7 Le Programme Formation et Insertion dans le Bassin du Niger (FIBANI), de 2013 à 2015, financé par les Pays-Bas dans les régions de Ségou et Koulikoro, dont l'objectif était l'amélioration des revenus des producteurs agricoles et ruraux grâce à des dispositifs performants de Formation-Insertion Agricole et Rurale adaptés aux besoins du marché.

8 Le Projet de Promotion de l'entrepreneuriat rural à travers l'épargne-crédit (WASA), de 2011 à 2017 (sept années d'exécution), financé par la Fondation Hirschmann (Suisse).

9 Le Programme d'Appui à la Formation Professionnelle (PAFP), exécuté en quatre phases (2006-2007, 2008-2011, 2012-2013, 2014-2017), financé par la DDC, qui vise à contribuer à la compétitivité des secteurs économiques porteurs par une formation professionnelle axée sur l'emploi. La 4ème phase financée par la DDC et par la coopération danoise intervient dans les régions de Mopti, Ségou, Sikasso, Tombouctou et le district de Bamako. Le PAFP bénéficie d'une prolongation d'une année en 2018, qui est mise à profit pour capitaliser les acquis du programme.



Graphique 1 : Chronologie du portefeuille de projets au Mali

IV. Le Contexte Malien

Situé en Afrique de l'Ouest avec une superficie de 1 246 814 km² et une population de 17,5 millions d'habitants, le Mali est caractérisé par une population jeune, qui habite dans les zones rurales et vit essentiellement de l'agriculture, grâce à de petites exploitations. Mais le secteur rural ne suffit pas à offrir un emploi à tous et il est confronté à de grosses difficultés. Les énormes potentialités agropastorales sont peu valorisées, avec moins de 20% des surfaces agricoles exploitées. Une diversification des produits et une meilleure commercialisation apporteraient une valeur ajoutée appréciable pour les

paysans. C'est pourquoi un entrepreneuriat rural et privé serait un levier opportun pour dynamiser le secteur agricole sous réserve qu'un savoir-faire supplémentaire puisse être apporté aux populations.

De plus, le Mali connaît une forte dynamique démographique et la grande majorité des actifs sont des jeunes ruraux analphabètes. Car le système éducatif ne peut satisfaire les besoins : le taux d'achèvement dans l'enseignement fondamental est de 45% ; autrement dit près de 55% des jeunes de 15 ans échappent à tout parcours scolaire, ils sont même plus de 70% dans certaines régions. On dénombre de ce fait un flux annuel de 300 000 jeunes (garçons et filles) qui arrivent chaque année sur le marché du travail sans compétence. Quant à ceux qui ont la chance d'avoir une qualification, elle est parfois inadaptee, car le marché du travail malien est caractérisé par une inadéquation entre les qualifications et les besoins des entreprises, lesquels sont trop peu pris en compte dans la conception des dispositifs et des contenus de formation.

Dans ce contexte, la formation professionnelle apparaît comme la solution la plus appropriée pour permettre aux jeunes d'accéder à l'emploi et à un revenu, augmenter la productivité des entreprises et la qualité de leurs productions, et contribuer au développement du pays. Pour cela le défi crucial de la formation professionnelle consiste à mieux qualifier les jeunes et professionnaliser les adultes.

C'est dans ce contexte complexe que Swisscontact a commencé à intervenir aux côtés de l'Etat malien, dès 1997, avec d'abord le Programme d'Appui à l'Apprentissage (PAA), puis le Programme d'Appui à la Formation Professionnelle (PAFP), dont nous allons voir ci-après l'historique détaillé.



¹65% de la population a moins de 25 ans (Rapport sur le Développement Humain 2016, PNUD).



CHAPITRE 2

La Mise en Œuvre du PAA et du PAFP

I. Les Fondements du PAA

Après plusieurs années d'intervention sur fonds propres, Swisscontact est mandatée en 1998 par la DDC pour l'exécution d'un Programme d'Appui à l'Apprentissage (PAA), dont l'objectif était d'appuyer le secteur de l'artisanat afin qu'il dispose d'un

II «système national de formation professionnelle (apprentissage et perfectionnement) performant, adapté aux réalités socio-économiques des artisans et artisans du Mali et reconnu au niveau national ».

▪ Pourquoi l'artisanat ?

Avec le secteur de l'agriculture, l'artisanat occupe la quasi-totalité de la population active du Mali, c'est un secteur productif, avec des filières porteuses pour les économies locales.

De plus, le secteur de l'artisanat malien s'est lui-même engagé à la fin des années 1980 dans une dynamique de structuration du secteur. Et c'est dans ce cadre que la formation de type dual s'est lancée, alors que prédominait l'apprentissage traditionnel. Ainsi l'apprentissage dual malien a démarré en 1989 au centre professionnel de mécanique auto (CPMA) de Bamako avec 25 apprentis et l'appui de Swisscontact. Puis le secteur s'est organisé : 19 associations d'artisans ont créé la Fédération des artisans du Mali en 1989, qui deviendra, en 1993, la FNAM.

Compte-tenu de cette dynamique, il paraissait opportun de

choisir le secteur de l'artisanat dans le cadre du PAA pour lancer la formation professionnelle. Toutefois, dès la phase 2 du PAFP, de nouveaux secteurs seront explorés, notamment l'agriculture, l'artisanat rural et le secteur du bâtiment et des travaux publics (BTP).

▪ Quels métiers choisir ?

Durant le PAA, la formation par apprentissage a concerné 10 corps de métiers : la mécanique auto, l'électricité auto, la mécanique deux roues, la construction métallique, la menuiserie bois, le froid climatisation, la coiffure esthétique, la bijouterie, l'électronique et la couture stylisme. Les villes qui ont accueilli ces formations sont : Bamako, Ségou, Sikasso, Dioila, Koutiala, Mopti, Djenné, Kayes et Gao.

Quant à la formation qualifiante des femmes, elle a concerné quatre activités à prédominance féminine : la couture, la teinture, le tissage, broderie, la transformation des fruits et légumes, dans les villes de Bamako, Ségou, Sikasso, Koutiala et Kayes.

▪ Pourquoi l'apprentissage de type dual ?

L'apprentissage de type dual est une approche visant à renforcer les connaissances pratiques de l'apprenti, acquises dans un atelier, avec des connaissances complémentaires (théoriques et pratiques) dans un centre de formation professionnelle.

Le déroulement de la formation est mieux structuré que dans le système d'apprentissage traditionnel. L'en-



Le déroulement de la formation est mieux structuré que dans le système d'apprentissage traditionnel. L'enseignement théorique permet de renforcer le socle minimum des connaissances nécessaires à la pratique d'un métier et permet ainsi à l'apprenti de mieux comprendre les règles du milieu professionnel dans lequel il est appelé à évoluer. Les connaissances pratiques sont acquises en situation, dans l'atelier.

L'apprentissage de type dual constitue donc une amélioration qualitative de l'apprentissage traditionnel, tout en conservant les règles et relations ancestrales entre maîtres-artisans et apprentis.

II. La Mise en œuvre du PAA

▪ Les trois phases du PAA

La première phase du PAA s'est déroulée de 1997 à 1999. Elle avait pour objectif d'initier et de renforcer l'apprentissage de type dual. Elle visait aussi à renforcer le FAFPA au niveau technique en contribuant à la mise en place d'un dispositif de monitoring pour le suivi évaluation des actions de formation. La stratégie de développement de la formation de type dual s'appuyait sur un processus d'appropriation progressive de ce dispositif fondée sur deux pôles d'acteurs : d'une part les Institutions publiques et d'autre part les organismes privés (Organisations Professionnelles et Centres de Formation).

La deuxième phase s'est déroulée de 1999 à 2001. Elle avait pour objectif prioritaire de renforcer les capacités des structures locales de formation privées et publiques, afin qu'elles organisent de façon autonome une formation professionnelle orientée vers les besoins du marché, qu'elles gèrent sa mise en œuvre et qu'elles en assurent le financement. Un accent particulier a donc été mis sur la maîtrise d'ouvrage par les acteurs locaux en valorisant les axes de collaboration développés par Swisscontact avec les associations professionnelles du secteur de l'artisanat. Ainsi différentes activités ont été mises en œuvre :

- Avec les Organisations professionnelles d'artisans : structuration, recrutement des apprentis, organisation et suivi de la formation.
- Avec les Centres de Formation : formation des formateurs, appui aux équipements, gestion.
- Avec le FAFPA : renforcement des ressources humaines, appui financier pour le cofinancement de l'apprentissage, procédures de financement.
- Avec la DNFP : ingénierie de formation (éla-

boration de programmes et supports de formation), évaluation et certification.

Enfin la troisième phase du PAA s'est déroulée de 2002 à 2005. Dans la droite ligne de la deuxième phase, elle consistait à continuer d'appuyer les différents acteurs publics et privés pour l'organisation de la formation, mais aussi continuer de renforcer leurs capacités en ingénierie de formation (transférée à la DNFP), en capitalisation, en valorisation et suivi de la formation professionnelle.

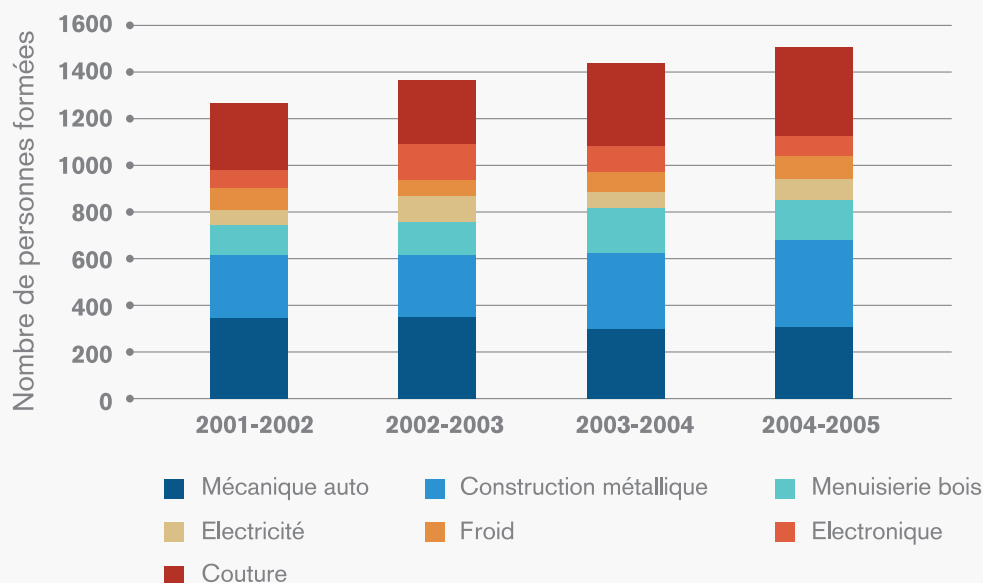
▪ Quels résultats ? Que retenir du PAA ?

Au total, plus de 5300 personnes, hommes et femmes, ont bénéficié d'une formation par apprentissage de type dual dans le cadre du PAA. Les effectifs n'ont cessé de croître pendant la durée du programme.

(Voir détails dans le graphique page suivante)

PAA : Total des bénéficiaires / année	
2001-2002	1205
2002-2003	1301
2003-2004	1377
2004-2005	1451
Total	5334

Les efforts de structuration du secteur de l'artisanat ont permis à ce secteur d'être le moteur de l'organisation et du développement de la formation. Ainsi il est positif de noter que les organisations professionnelles ont réellement porté la démarche, particulièrement dans la mise en place de dispositif de proximité, fondé sur le potentiel local. Ce qui a permis un pilotage de la formation par la demande.



Graphique 2 : Le nombre de bénéficiaires formés par le PAA, par secteur d'activité

Effets et impacts positifs du PAA

Les patrons ont manifesté de l'engouement pour ce dispositif, les apprentis ont acquis des compétences techniques et on reçu des responsabilités (gestion de clientèle notamment), les ateliers sont mieux organisés, le chiffre d'affaire s'améliore, les revenus augmentent pour les patrons et pour les apprentis.

Les acteurs publics et privés maliens ont commencé à s'approprier l'approche et à la reconnaître comme importante, comme le montrent les nouvelles impulsions politiques en faveur de la formation professionnelle par apprentissage (PRODEC, FAFPA, CSLP) ; comme le montrent également l'extension géographique de la formation professionnelle duale et l'extension à de nouveaux métiers.

Swisscontact a réussi à établir des partenariats majeurs avec les acteurs clés : appui technique et accompagnement du FAFPA, appui aux UFAE et à l'ANPE, appui technique et financier à la DNFP.

Facteurs externes négatifs

La demande de formation demeure vraiment faible au Mali, et même inférieure à l'offre : 1500 apprentis en cours de formation de type dual en 2005, à la fin du PAA, ce qui représente seulement 5% des apprentis en formation.

La formation continue des maîtres artisans s'est peu développée : la mise en œuvre de ces formations a rencontré des difficultés liées à la disponibilité rapide des financements, à la participation financière des artisans ainsi qu'au niveau de formation hétérogène des artisans.

Le dispositif mis en place pour l'appui en équipement des entreprises artisanales et centres de formation n'a pas donné les résultats escomptés (le FAFPA en raison de tensions de trésorerie récurrentes et les bénéficiaires en raison de leur faible capacité et ou volonté de contribution financières).

Graphique 3 : Les effets positifs du PAA et les facteurs externes négatifs

III. La Mise en œuvre du PAFP

Conçu comme la suite logique du PAA, le Programme d'Appui à la Formation Professionnelle a duré plus d'une dizaine d'années et a été exécuté en quatre phases.

- La phase 1 s'est déroulée en 2006 et 2007, il s'agissait d'une phase de recherche-action. En effet, la DDC a mandaté Swisscontact pour exécuter, à titre expérimental, sur une période de 18 mois un programme visant à vérifier un certain nombre d'hypothèses, tester le mode opératoire de l'intervention et le cas échéant définir les axes d'un programme à plus long terme.

La finalité de cette première phase était de promouvoir l'emploi, notamment celui des jeunes filles et garçons, à travers la formation professionnelle dans le secteur de l'artisanat en milieu rural et urbain. Dix corps de métiers ont fait l'objet de formations : la mécanique auto, l'électricité auto, la mécanique deux roues, la construction métallique, la menuiserie bois, le froid climatisation, la coiffure esthétique, la bijouterie, l'électronique et la couture stylisme. Les villes qui ont accueilli ces formations sont : Bamako, Ségou, Sikasso, Dioila, Koutiala, Mopti, Djenné, Kayes, Gao, Macina, San, Niono, Koulikoro et Fana.

- La phase 2 s'est déroulée entre 2008 et 2011, avec une prolongation jusqu'au 29 février 2012. La finalité de cette deuxième phase consistait à améliorer les revenus et l'accès à l'emploi des jeunes hommes et femmes par l'acquisition de qualifications professionnelles en milieu urbain, périurbain, rural et dans le secteur de l'artisanat. Deux axes ont été privilégiés : l'insertion professionnelle et l'opérationnalité des systèmes régionaux de formation.

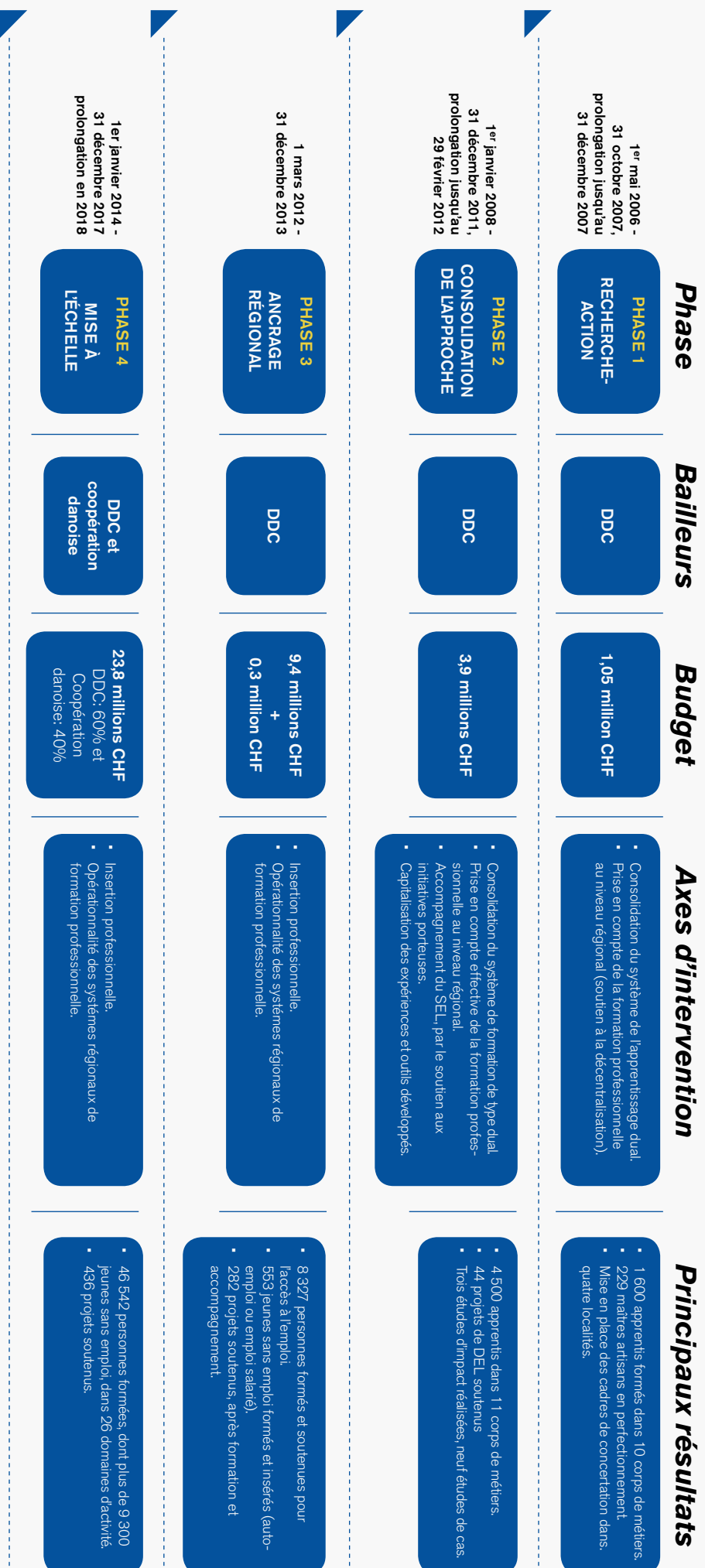
Le PAFP 2 a été actif dans trois régions : Sikasso, Ségou et Koulikoro. Le choix des régions a été fait sur la base de critères pragmatiques. Sikasso est une région de concentration de la Coopération Suisse qui finance aussi d'autres actions appuyant la décentralisation depuis plusieurs années. Koulikoro est une région proche de Bamako et relativement délaissée par les partenaires financiers ; elle offre un fort potentiel de développement du secteur artisanal. La présence de la Coopération Suisse et de partenaires financiers a été déterminante pour le choix de Ségou, comme la proximité de cette dernière région. En outre, le PAFP s'est

rendu dans la région de Mopti pour analyser la faisabilité d'étendre géographiquement certaines activités (axe 2) à cette région.

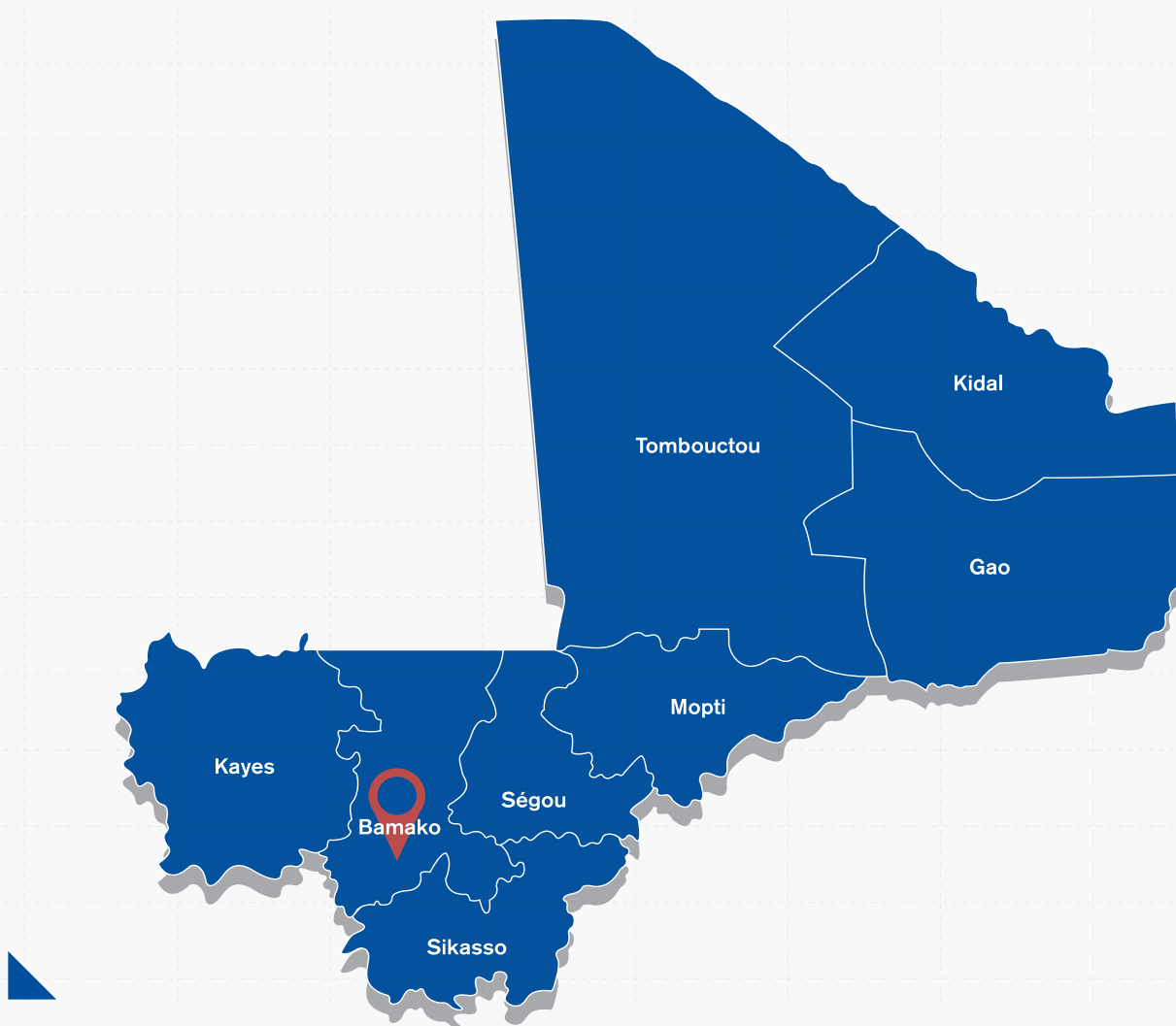
- La phase 3 s'est déroulée du 1er mars 2012 au 31 décembre 2013. La finalité de la phase 3 visait à contribuer à la compétitivité des secteurs économiques porteurs (secteur agropastoral, artisanat rural, travaux publics et services) par une formation professionnelle axée sur l'emploi. Les zones d'intervention prévues pour la phase 3 ont été Sikasso, Mopti et Tombouctou, malgré la situation sécuritaire complexe de Tombouctou. Ainsi le bureau de Tombouctou a développé une approche directe et participative de la population.
- La phase 4 s'est déroulée du 1er janvier 2014 au 31 décembre 2017, avec une prolongation d'une année, en 2018. Prolongeant la phase 3, la finalité de cette phase 4 était de contribuer à la compétitivité des secteurs économiques porteurs par une formation professionnelle axée sur l'emploi.

Pour cette quatrième phase, le PAFP a été l'occasion de nouer un partenariat inédit entre la Coopération suisse et l'Ambassade Royale du Danemark au Mali, puisque cette phase 4 du PAFP représentait la composante 3 du Programme d'Appui à la Croissance Économique et la Promotion de l'Emploi stimulées par le secteur Privé (PACEPEP) financé par la coopération danoise. Le PACEPEP avait pour objectif global le renforcement de la croissance économique inclusive par la génération de revenus et la promotion de l'emploi stimulées par le secteur privé. Ce cofinancement a donc permis au PAFP 4 d'avoir un budget plus conséquent, une couverture géographique élargie (cinq régions au lieu de trois : Sikasso, Mopti, Tombouctou, Ségou et le district de Bamako) et des ambitions plus grandes (40 000 personnes soutenues pour l'emploi et l'amélioration des revenus, au lieu de 15 000).





Graphique 4 : Les quatre phases du PAFP, page suivante



Graphique 5 : Carte des régions du Mali

CHAPITRE 3

Les Facteurs Externes

I. Les Facteurs Externes Négatifs

▪ Le contexte politique : des crises combinées

Le Mali a connu, à partir de 2012, une crise sociopolitique et sécuritaire majeure, avec, d'une part, la rébellion armée et l'occupation des régions du Nord par des groupes terroristes islamistes, et d'autre part, le coup d'Etat du 22 mars 2012. Ces deux crises combinées ont rendu les interventions difficiles, voire impossibles dans certains cas.

En 2013, les armées françaises et africaines, en soutien à l'armée malienne, sont intervenues dans le Nord et ont assuré une relative sécurité, même si les groupes terroristes sont demeurés assez actifs et se sont attaqués parfois aux symboles de l'Etat. Sur le plan politique, les élections présidentielles de 2013 ont mené Ibrahim Boubacar Keïta à la tête du pays.

L'insécurité, très présente dans les régions de Tombouctou, Mopti et Ségou, a en particulier affecté les déplacements des équipes, ainsi que le suivi de proximité, au-delà des centres urbains. Pour remédier à cela, des agents du Programme ont été installés comme points focaux au niveau cercle (Diré et Niafunké), dans la Région de Tombouctou. De plus le dispositif de Conseiller Formation-Emploi a été densifié pour une plus grande proximité avec les bénéficiaires et limiter les déplacements. Enfin l'approche Gestion des Programmes en zones sensibles au conflit a été prise en compte de façon systématique.



▪ Les faiblesses du cadre institutionnel de la formation professionnelle

Les principaux acteurs de la formation professionnelle au Mali sont l'Enseignement Technique et Professionnel (qui relève du Ministère de l'Éducation Nationale), la Direction Nationale de la Formation Professionnelle (qui relève du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle), le Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage (FAFPA) auquel contribuent les entreprises via une taxe, l'Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (APEJ) et l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE). Le paysage institutionnel compte aussi des établissements relevant des organisations patronales (chambres de commerce et d'industrie du Mali), des associations, des établissements financiers et organes de microfinance, des entreprises, des ONG et des promoteurs privés.

Au moment où, dans les années 1990, Swisscontact décide de s'engager auprès de l'Etat malien pour renforcer le dispositif de formation professionnelle, ce cadre institutionnel n'était pas bien structuré : au niveau central les acteurs manquaient de synergie entre eux et de ressources financières conséquentes propres, tandis que sur le terrain les formations étaient mal adaptées aux besoins.

Voici les principales faiblesses du cadre institutionnel alors que démarre le PAFP dans les années 2000 :

- Au niveau institutionnel : absence de coordination entre les acteurs, faible implication des collectivités dans le financement et le pilotage de la formation professionnelle, faible niveau de financement endogène de la formation professionnelle.
- Sur le terrain : insuffisance de la capacité d'accueil des structures de formation, inadaptation du contenu des formations aux besoins du marché du travail, prédominance d'une offre de formation dans le domaine du tertiaire, ressources humaines en nombre et en qualité insuffisantes, ressources matérielles et des équipements obsolètes ou insuffisants.

II. Les Facteurs Externes Positifs

▪ L'engagement des autorités : décentralisation et structuration

Le Mali s'est engagé, dès les années 1990, dans un processus de décentralisation administrative et économique qui a avancé année après année, et ce malgré les soubresauts politiques et sécuritaires des années 2010. Dans ce cadre, c'était aux collectivités territoriales que revenait la prérogative de définir et mettre en œuvre les politiques de développement régional et local. Le développement économique local est alors devenu une priorité pour les autorités et le dispositif de formation professionnelle en faisait partie.

▪ Intérêt des PTF pour la formation professionnelle

Au moment où le PAFP prend de l'essor (notamment pendant la phase 4), plusieurs Partenaires Techniques et Financiers ont manifesté leur intérêt pour la formation professionnelle, en contribuant au financement des dispositifs ou en développant directement des programmes dans ce domaine : la coopération belge dans la région de Koulikoro, la coopération luxembourgeoise dans les régions de Ségou et Sikasso, la coopération danoise dans les régions de Ségou et Mopti et la coopération française dans les régions de Sikasso et Kayes.

Cette multiplication des partenaires financiers dans le secteur de la formation professionnelle a impliqué une nécessaire coordination des activités, afin de créer des synergies entre les programmes et pour éviter que les partenaires locaux, notamment les assemblées régionales – devenues ensuite les Conseils Régionaux – et les communes, ne soient surchargés. C'est ainsi qu'un partenariat a été noué entre la DDC et la coopération danoise.

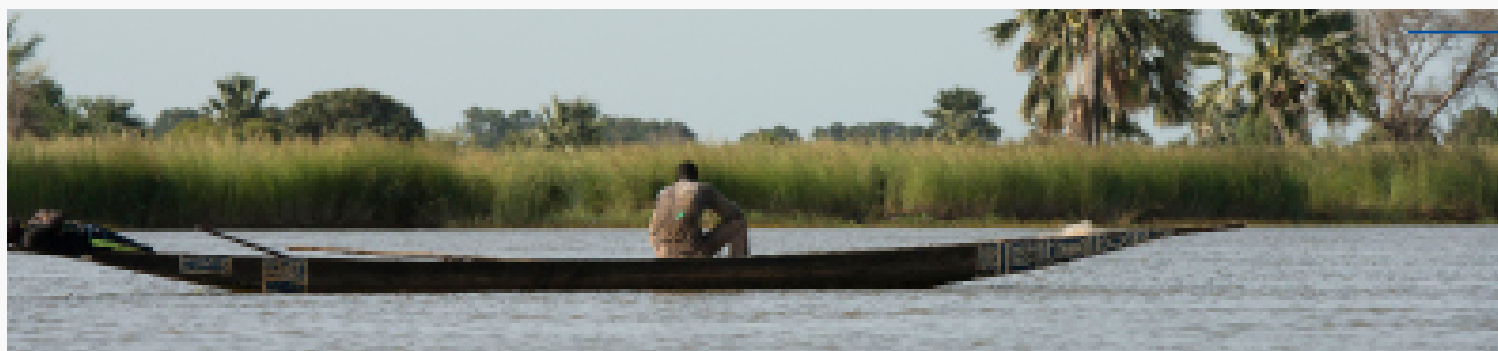


Graphique 6 : Chronologie des réformes du cadre institutionnel de la formation professionnelle

III. Résumé des Facteurs Externes Positifs et Négatifs pour chaque Phase

	FACTEURS EXTERNES POSITIFS	FACTEURS EXTERNES NÉGATIFS
PAA	• Appropriation de l'approche par les acteurs publics, quelques impulsions politiques (PRODEC, CSLP). • Efforts de structuration du secteur de l'artisanat, implication des OPA, engouement des patrons pour le dispositif d'apprentissage dual.	• Apprentissage traditionnel encore très présent dans la société. • Manque de coordination des acteurs de la formation professionnelle. • Faible implication des collectivités régionales et locales. • Faible niveau de financement endogène de la formation professionnelle.
PAFP, phase 1	• Engagement des collectivités locales et des organisations socio-professionnelles.	• Compétences faibles des collectivités. • Demande de formation de type dual encore très faible.
PAFP, phase 2	• Implication des pouvoirs publics (PISE, PRODEFPE). • Implication des acteurs locaux et régionaux : pilotage, financement et extension du dispositif d'apprentissage dual dans 21 localités.	• Coup d'Etat en 2012, troubles politiques. • Insécurité dans le Nord (menaces terroristes). • Faible capacité d'accueil des entreprises. • Compétences faibles des ressources humaines en lien avec la formation professionnelle.
PAFP, phase 3	• Engagement des pouvoirs publics, processus amorcé de décentralisation de la formation professionnelle. • Poursuite de l'appropriation du dispositif par les acteurs locaux et régionaux.	• Instabilité politique, insécurité dans le Nord. • Compétences RH encore insuffisantes. • Faible investissement des entreprises.
PAFP, phase 4	• Implication des pouvoirs publics (Loi sur la formation professionnelle). • Accroissement de la demande de formation professionnelle duale.	• Instabilité politique, insécurité dans le Nord. • Compétences RH encore insuffisantes. • Faible investissement des entreprises.

Graphique 7 : Tableau des facteurs externes





CHAPITRE 4

Les Objectifs et Approches Stratégiques

I. Les Quatre Phases du PAFP : Résumé des logiques d'intervention

	Phase 1 Rechercheaction	Phase 2 Consolidation de l'approche	Phase 3 Ancrage régional	Phase 4 Mise à l'échelle
Dates	2006-2007	2008-2011	2012-2013	2014-2017
Finalité	Promouvoir l'emploi, notamment celui des jeunes ploi des jeunes filles et garçons à travers la formation professionnelle dans le secteur de l'artisanat en milieu rural et urbain.	Contribuer à l'accroissement des revenus et à l'accès à l'emploi des jeunes hommes et femmes, par l'acquisition de qualifications professionnelles en milieu urbain, périurbain, rural et dans le secteur de l'artisanat.	Contribuer à la compétitivité des secteurs économiques porteurs dans les zones d'intervention, par une formation professionnelle axée sur l'emploi.	Contribuer à la compétitivité des secteurs économiques porteurs par une formation professionnelle axée sur l'emploi.
Logiques d'intervention	Renforcement de l'offre de formation (10 métiers), analyse du marché et développement de la qualité. Implication des acteurs locaux : formation de formateurs. Expérience pilote dans quatre localités : mise en place de cadre de concertation sur le développement économique local et les liens avec la formation professionnelle.	Approche « faire-faire » : cadres de concertation régionaux (régionalisation en cours du dispositif). Focus sur l'insertion professionnelle et l'augmentation des revenus. Autonomisation des acteurs nationaux et locaux pour le pilotage, le financement et l'extension du dispositif. Suivi-évaluation, capitalisation	Ancrage de la formation professionnelle au niveau régional et local avec la poursuite de la décentralisation du pilotage de la FP. Focus sur l'insertion professionnelle et l'augmentation des revenus. Renforcement des ressources humaines : conseillers en formation-emploi. Amélioration des systèmes de suivi, capitalisation, communication.	Passage à l'échelle du dispositif (nombre de bénéficiaires passe à plus de 40 000). Opérationnalité des systèmes régionaux de formation, responsabilisation des acteurs locaux. Focus sur l'insertion professionnelle et l'augmentation des revenus. Focus sur des filières porteuses (Moringa).

Graphique 8 : Finalité principale et logiques d'intervention

II. Quelles approches stratégiques d'une phase à la suivante ?

• Du PAA au PAFP 1 : Vers la recherche-action

Sur la base des évaluations et des nombreuses concertations avec l'ensemble des acteurs impliqués et compte-tenu à la fois de la forte demande sociale et des opportunités offertes par le processus de décentralisation en cours, le PAA a jugé pertinent de poursuivre son intervention dans le cadre d'un nouveau programme appelé Programme d'Appui à la Formation Professionnelle (PAFP), selon les deux axes suivants :

1. Axe 1 : Consolider les acquis par le renforcement des acteurs publics, privés et associatifs pour leur permettre de promouvoir et d'étendre la formation par apprentissage de type dual au niveau local, d'étendre le type de formations et de gérer le renforcement du dispositif de formation.
2. Axe 2 : Ouvrir de nouveaux fronts vers un élargissement de l'offre de formation (en quantité et qualité) avec une offre de formation plus efficace (amélioration des procédures), le renforcement des organisations professionnelles dans la mise en place d'un dispositif de proximité et la prise en compte de nouveaux acteurs tels que les collectivités territoriales.

▪ Du PAFP 1 au PAFP 2 : Vers la consolidation de l'approche

La recherche-action (PAFP 1) a permis de vérifier l'hypothèse principale relative à l'engagement des acteurs, notamment des collectivités locales, mais aussi des organisations socio-professionnelles, des institutions de financement et des représentants des services déconcentrés. Au vu du bilan positif de cette expérience, il est apparu clairement que le programme méritait d'être prolongé par une deuxième phase.

Cette phase 2 devait permettre de consolider cette approche partenariale en renforçant davantage les acteurs. En effet l'engagement des acteurs ne se traduisait pas encore en actions opérationnelles et efficaces, en particulier pour les délais de décaissements financiers, la délégation de responsabilités aux services déconcentrés et aux collectivités locales, l'exécution des activités avec une attention centrée sur le niveau de satisfaction des bénéficiaires de la formation professionnelle. C'est pourquoi les approches stratégiques du PAFP 2 étaient :

1. Axe 1 : Suivi et renforcement des acquis de la formation professionnelle au niveau national. Il a été jugé important de suivre les engagements et les programmes des institutions publiques pour que leur implication se traduise en actions opérationnelles efficaces.
2. Axe 2 : Renforcement des acteurs au niveau régional. La deuxième phase devait appuyer directement les institutions déconcentrées, vu l'ampleur de la demande. Les institutions déconcentrées ont été soutenues pour jouer leurs prérogatives au niveau régional.
3. Axe 3 : Appui aux stratégies de développement des localités concernées.

De plus, le PAFP s'est élargi à nouveaux secteurs, au-delà de l'artisanat. Ainsi, à partir du PAFP 2, la priorité a été donnée aux secteurs de l'agriculture et de l'artisanat rural, afin de mieux prendre en compte les besoins des populations rurales (amélioration des conditions de production, mais aussi transformation, commercialisation, conservation des produits agricoles, fabrication et maintenance des machines et équipements agricoles, etc.). La logique est la même pour les infrastructures agricoles et hydro-agricoles : la priorité a également été donnée au BTP.

▪ Du PAFP 2 au PAFP 3 : Vers l'ancrage régional

La phase 3 devait être l'occasion pour le Programme d'être véritablement ancré dans le paysage régional, afin de peser sur les besoins économiques des régions. Comme le recommandait la mission d'évaluation du PAFP 2, la phase 3 devait donc faire de l'accès à l'emploi et l'insertion son objectif fondamental et devait se recentrer sur des objectifs économiques, plutôt que sociaux. Pour cela, un focus spécifique a porté en phase 3 sur le secteur agricole et rural, car c'est le principal secteur productif au Mali, et sur le secteur du Bâtiment et des Travaux Publics, qui est un secteur porteur dans le contexte de développement malien.

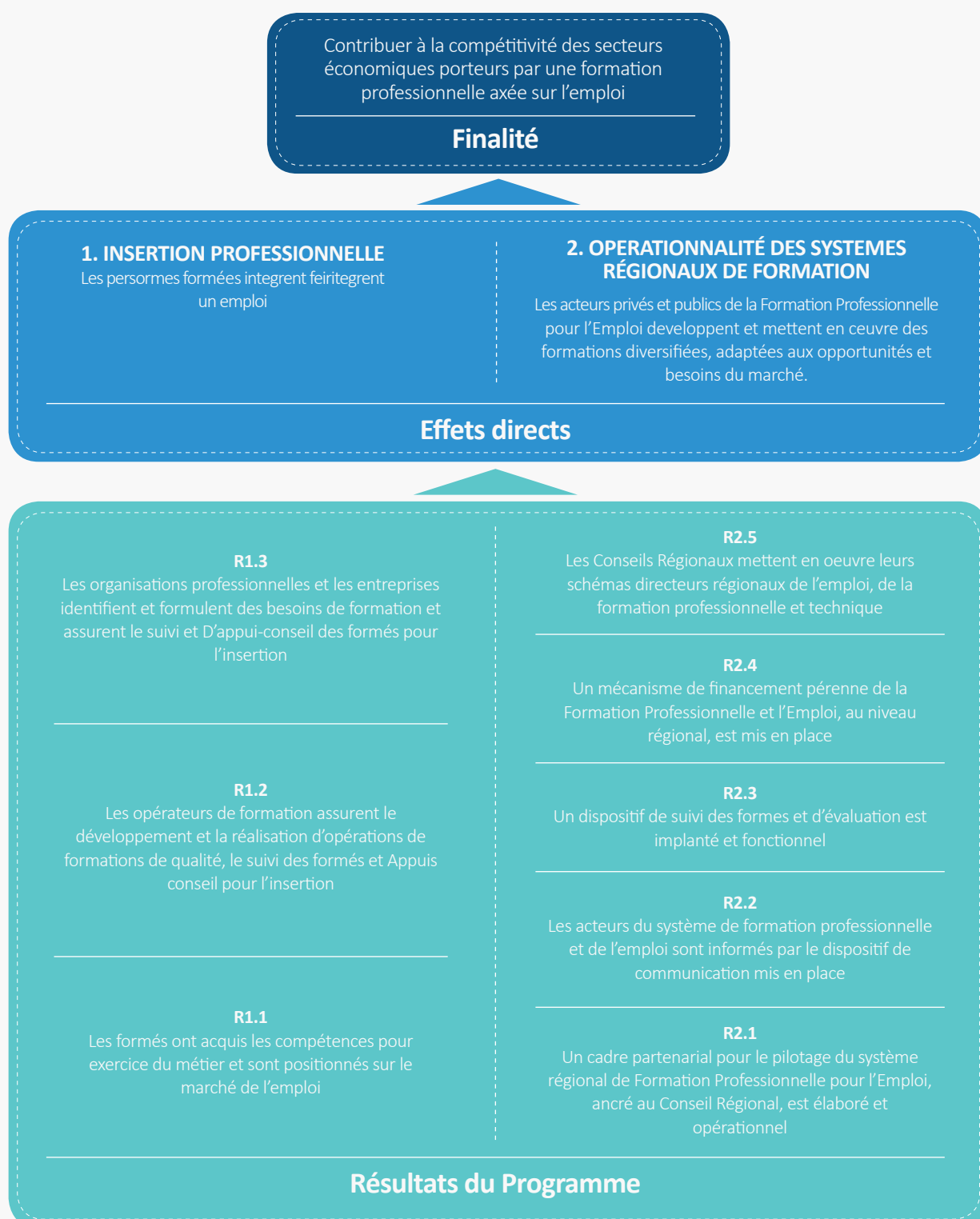
▪ Du PAFP 3 au PAFP 4 : Vers la mise à l'échelle

Lors de la phase 4, le Programme visait un passage à une plus grande échelle d'intervention : plus de 40 000 personnes devaient être formées et accompagnées dans les secteurs de l'agriculture, de l'artisanat rural, du bâtiment et des travaux publics. La phase 4 visait également à consolider l'approche stratégique avec les axes suivants : renforcer et diversifier l'offre de formation au niveau local, renforcer les dispositifs de suivi des actions de formation, impliquer davantage le secteur privé formel et les organisations professionnelles, impliquer davantage les collectivités locales (cercles et communes) dans la maîtrise d'ouvrage de la formation professionnelle, enfin démarrer les premières actions dans la région de Tombouctou et dans les autres cercles de la région de Mopti (notamment le cercle de Youwarou).

De plus, avec le nouveau partenariat financier avec l'Ambassade Royale du Danemark au Mali, la phase 4 devait développer une synergie avec les deux autres composantes du PACEPEP : 1. Renforcer la compétitivité des acteurs du secteur privé malien dans un environnement favorable. Et 2. Développer les infrastructures pour promouvoir la production et l'accès au marché.

III. Focus sur la Stratégie du PAFP 4 : la gestion partenariale au niveau régional

A partir du PAFP 4, et grâce au processus de décentralisation, la formation professionnelle devait être totalement prise en charge par les autorités maliennes. C'est pourquoi la stratégie d'intervention du PAFP 4 a mis en avant les Cadres Régionaux de Gestion Partenariale de la Formation Professionnelle pour l'Emploi. Créés avec l'appui du PAFP dans toutes les régions où le Programme intervenait, ces CRGP/FPE avaient pour objectif de prendre en charge toutes les questions liées à la formation professionnelle, au-delà des projets financés par le PAFP. Ils réunissaient les différents acteurs concernés : services publics compétents, organismes de formation, entreprises et organisations professionnelles.



Graphique 9 : La logique d'intervention du PAFP 4

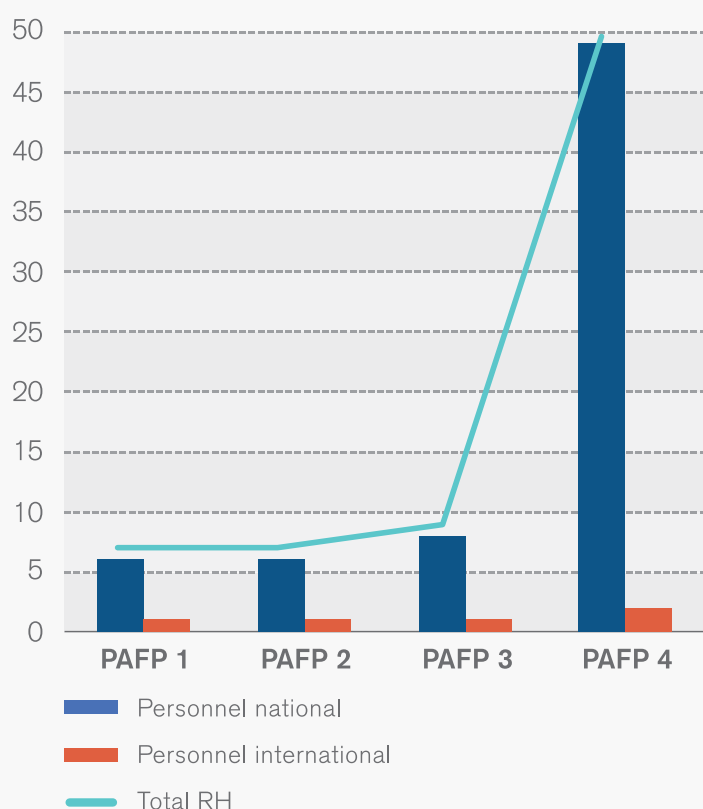


CHAPITRE 5

Les Facteurs Externes

I. Les Ressources Humaines du PAFP

Les ressources humaines du PAFP étaient au nombre de sept personnes lors des phases 1 et 2, pour arriver à une cinquantaine de personnes lors de la phase 4. Les RH ont évolué comme suit :



Graphique 10 : Evolution des RH du PAFP



Lors des deux premières phases, les RH étaient basées à Bamako, au sein d'un bureau central. Trois personnes étaient responsables des trois axes d'intervention. Lors de la phase 2, l'axe « Capitalisation des expériences » n'avait pas de responsable attribué. A partir de la phase 3, des bureaux opérationnels ont été ouverts en régions.

Pour la phase 4, le dispositif opérationnel du PAFP était constitué d'un bureau de coordination dans le district de Bamako et dans chacune des quatre régions d'intervention (Sikasso, Mopti, Ségou et Tombouctou), soit cinq bureaux de coordination, ainsi que de deux antennes supplémentaires dans la région de Sikasso (Bougouni et Koutiala) à partir d'octobre 2016, et deux points focaux supplémentaires dans la région de Tombouctou (Diré et Niafunké) à partir d'avril 2016. Au total le PAFP 4 comptait donc sept bureaux opérationnels. De plus, un point focal a été installé à Gourma Rharous dans la région de Tombouctou en 2018.

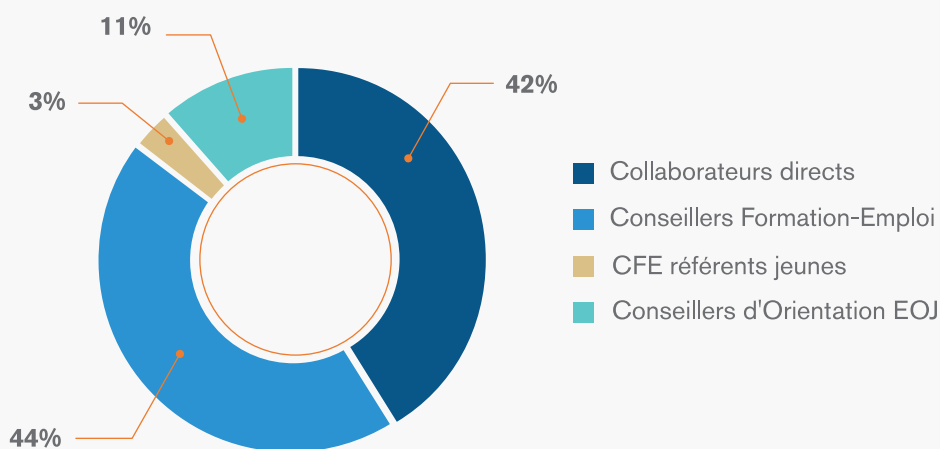
Les profils des collaborateurs, que ce soit au bureau de coordination ou dans les bureaux opérationnels, étaient assez variés : agronomes, économistes, sociologues, gestionnaires, juristes, agents administratifs, etc.

Le dispositif du PAFP était complété par 54 conseillers en Formation-Emploi (dont sept femmes) qui ont été mobilisés auprès d'organisations locales (organisations socio-professionnelles, collectivités, ONG locales) dans le district de Bamako et dans les quatre régions d'intervention, sur la base de conventions de collaboration. Ces conseillers avaient pour rôle d'accompagner les demandeurs de formation dans l'identification et la formulation de projets de formation pertinents et dans le suivi des actions et de leurs effets.

De plus quatre Conseillers Formation Emploi-référent jeunes ont été mobilisés à Mopti, Sikasso, Ségou et Bamako. Ils étaient spécifiquement dédiés à la constitution de groupes de jeunes ayant un projet de formation sur le même thème. Ils ont travaillé de concert avec les EOJ.

Sept Espaces Orientation Jeunesse ont participé également au dispositif à partir de juillet 2015, à Bamako, Mopti et Sévaré. Ce sont des dispositifs d'information et d'orientation professionnelle, pilotés par l'APEJ avec l'appui technique et financier du PAFP. Ces EOJ étaient animés par 14 conseillers d'orientation recrutés par l'APEJ et chargés d'accueillir et conseiller les Maliens de 15 à 40 ans à la recherche d'informations ou d'appui pour une formation, un stage ou un apprentissage. Ces 14 conseillers ont bénéficié, en juin 2015, d'une formation initiale pour les former à leur métier de conseiller. De plus, une cellule de coordination était chargée de les appuyer pour résoudre d'éventuelles difficultés rencontrées dans leur fonction, mais aussi pour les aider à connaître les partenaires utiles dans l'environnement de leur EOJ.

Au total, les ressources humaines directes et indirectes du PAFP ont compté, lors de la phase 4, près de 120 personnes, dont 42% de collaborateurs directs.



Graphique 11 : RH du PAFP 4, répartition des collaborateurs directs et indirects

II. Le PAFP, Incubateur de Talents

De nombreux cadres de Swisscontact Mali se sont formés dans le domaine de la formation professionnelle dans le cadre de leur collaboration avec le PAFP. Le Programme a ainsi été pour certains d'entre eux une belle opportunité de progression, avec des parcours exceptionnels, à la fois en interne et en externe.

Prénom, Nom	Poste initial	Poste actuel
Ulrich Stuki	Directeur Pays	Directeur NOWAF pour Swisscontact (jusqu'en avril 2018)
Ibrahim Maiga	Chargé de programme	Directeur pays Tchad
Takimady Keita	Coordinateur de Bamako	Coordinateur National

Aminata Maïga	Secrétaire de direction	Chef d'antenne
Hamadoun Dicko	Stagiaire	Chef de projet AFD
Hamar Baba Traore	Chargé ingénierie de formation	Chef d'antenne
Aly Badra Koumare	Chargé d'appui aux affaires économiques	Coordinateur régional de Ségou
Daouda Doucoure	Agent administratif	Assistant Administratif et Financier
Souleymane Sanogo	Assistant coordinateur	Logisticien

Graphique 12 : Quelques promotions internes et externes remarquables de collaborateurs du PAFP

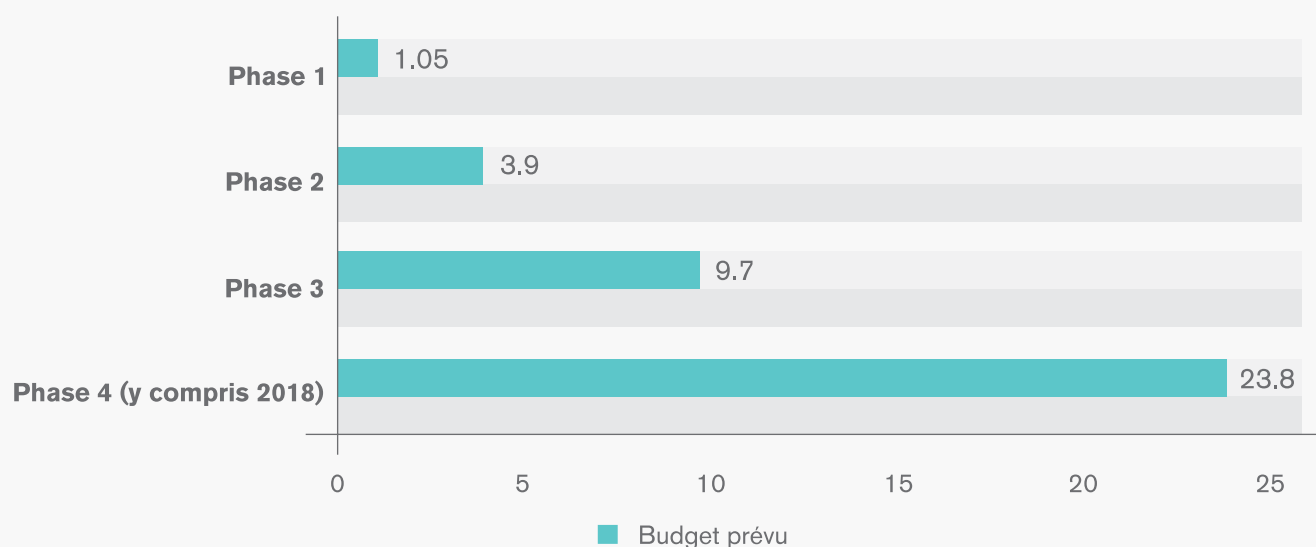
III. Le Mode de Management du PAFP

Au niveau interne, le mode de management préconisé par le PAFP prévoyait - selon le Manuel de gestion des ressources humaines, Chapitre VI « Promotion et avancement » - que la formation professionnelle soit une priorité pour l'organisation, aussi bien le développement des capacités techniques de ses collaborateurs que leur savoir être. En outre, un système d'évaluation a été mis en place afin de décider des décisions d'avancement ou promotions internes.

Au niveau externe, le mode de management a consisté à impliquer totalement les principaux partenaires de la formation professionnelle (pouvoirs publics centraux et décentralisés, organisations professionnelles, opérateurs de formation et société civile), en les responsabilisant. Le Programme a particulièrement contribué à la prise de responsabilité des acteurs régionaux et locaux de la FP, en appuyant le processus de décentralisation et surtout en misant sur une autre façon de travailler avec ses partenaires. En effet le PAFP a toujours privilégié la concertation, la dialogue, la participation des acteurs, selon une démarche qualité, afin de parvenir à un changement des mentalités et des comportements en matière d'organisation de la formation professionnelle. Cette approche nécessite du temps et de l'énergie avant de pouvoir engranger des effets. C'est pourquoi le PAFP a également mis l'accent sur la valorisation des ressources humaines, quelles qu'elles soient. Le Programme a ainsi privilégié l'investissement en « capital humain » en mettant en avant ses partenaires et en intervenant seulement comme facilitateur ou conseiller.

IV. Les Ressources Financières

Les budgets prévus pour chaque phase ont considérablement évolué d'une phase à l'autre, en particulier entre la phase 3 (9,7 millions CHF) et la phase 4 (23,8), puisque le budget a plus que doublé.



Graphique 13 : Les budgets du PAFP, en millions de CHF



CHAPITRE 6

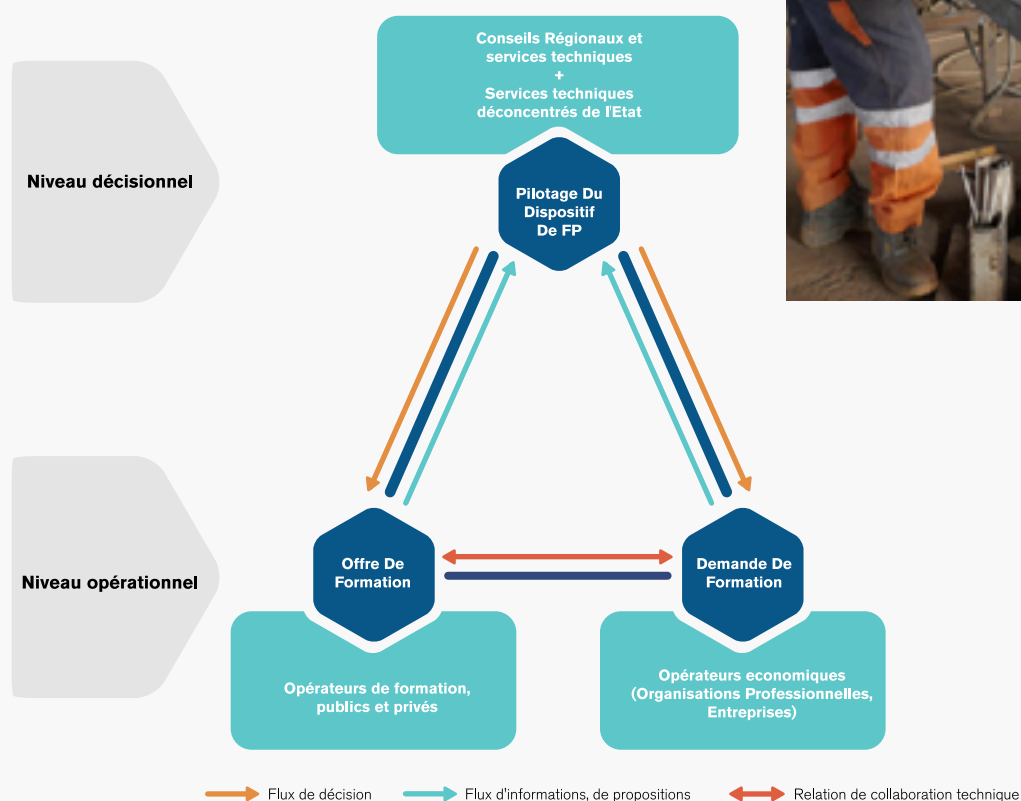
Les Partenariats

I. Le Modèle de Partenariat du PAFP

Le modèle du PAFP vise à favoriser le partenariat public-privé, c'est-à-dire une collaboration à long terme entre des institutions publiques maliennes de différents niveaux (national, régional, local) et des acteurs privés (organisations professionnelles, centres de formation, entreprises), de telle façon que les parties prenantes assument ensemble la gestion et les risques, afin de proposer un service efficient aux populations visées.

La logique du partenariat est ainsi établie :

- Le pilotage est assuré par les Collectivités Territoriales et les Services Techniques de l'Etat ;
- La demande provient de la société civile, des Organisations Professionnelles des différents secteurs d'activités ou encore des entreprises ;
- L'offre est proposée par les Opérateurs de formation, privés et publics.



Graphique 14 : Gestion partenariale du dispositif régional de formation professionnelle

II. Les Acteurs-Cles du Partenariat du PAFP

▪ Le pilotage du dispositif : Etat et CT

Le partenaire principal au niveau central est le Ministère en charge de la Formation professionnelle, à travers deux organismes majeurs : d'une part la DNFP pour l'ingénierie de formation (avec l'Institut National d'Ingénierie de la Formation à partir de sa création en 2014), la réglementation, l'habilitation des organismes de formation, l'évaluation et certification (DNFP), et d'autre part le FAFPA pour le financement de la formation dans les Centres.

A noter que, malgré la démarche de décentralisation, l'État continue d'assurer sa mission régionale, en contrôlant la conformité des stratégies régionales avec les orientations nationales et les textes en vigueur. Il veille à la disponibilité et à la répartition judicieuse des moyens et ressources entre les régions pour le développement et la mise en œuvre des actions de formation professionnelle axées sur l'emploi. Les services techniques déconcentrés de l'État procurent un appui-conseil de proximité aux Collectivités Territoriales dans la définition des stratégies et dans la mise en œuvre et le suivi des actions.

Les CR assurent le pilotage de la formation professionnelle au niveau régional, avec l'appui-conseil des services techniques déconcentrés de l'État. Ce pilotage régional est primordial dans une logique d'efficacité de l'intervention. En effet, compte-tenu de la vaste étendue du territoire malien, chaque région possède des besoins et des potentialités qui lui sont propres. Par conséquent, chaque CR doit faire en sorte que sa région dispose d'un dispositif de formation professionnelle de qualité, organisé

et adapté aux besoins de son économie.

▪ La demande : Les Organisations Professionnelles, les entreprises, la société civile

La demande provient des opérateurs économiques, autrement dit les acteurs économiques de la région. Leur contribution au fonctionnement du système de formation professionnelle se situe à tous les niveaux du processus de formation-insertion. Notamment contribuer à : ▪ Identifier, analyser et exprimer les besoins de formation ▪ Élaborer des projets de formation ▪ Donner des formations ▪ Financer la formation ▪ Assurer l'évaluation de la formation ▪ Apporter l'appui-conseil aux formés pour l'insertion et l'exercice du métier ▪ Procéder au suivi post-formation des formés.

▪ L'offre : Les Opérateurs de Formation (publics et privés)

Les opérateurs sont les centres et instituts de formation, associations, prestataires de services. Ils ont pour principales missions de : ▪ Élaborer les offres de formation en fonction des besoins identifiés ▪ Concevoir les outils pédagogiques ▪ Réaliser et évaluer les formations ▪ Assurer l'appui-conseil aux sortants pour leur insertion dans l'emploi ▪ Assurer le suivi post-formation des formés.

De leur côté, les entreprises artisanales et rurales ont pour mission d'accueillir des apprentis et en assurer la formation pratique dans le cadre de l'apprentissage de type dual.

III. Autres Partenariats

Afin de mutualiser les moyens, notamment en RH, dans l'appui au développement économique régional, le PAFP s'est placé dans une logique de collaboration avec l'ensemble des projets, programmes et ONG qui interviennent dans les différentes régions du PAFP :

- Les programmes et projets financés par la Coopération suisse : offre générale d'appui à la formation professionnelle et à l'insertion des acteurs économiques (PSEL Delta à Mopti)
- APEJ : Création d'Espaces Orientation Jeunesse, des espaces d'orientation professionnelle à destination des jeunes (Dispositif EOJ)
- Fondation Terre des Hommes : formation-insertion des jeunes en mobilité ou en risque de mobilité dans la région de Tombouctou (plus de 100 jeunes orientés vers des métiers porteurs en vue de leur formation et leur insertion professionnelle)
- DRC : formation professionnelle pour la relance économique (Tombouctou et Mopti)
- Secours Islamique Français : formation et réinsertion de jeunes talibés des écoles coraniques pilotes dans le District de Bamako.

IV. Les Impacts du PAFP sur ses Partenaires

Le paysage institutionnel du Mali a été impacté de façon indéniable par l'intervention du PAFP, qui a permis que la formation professionnelle par apprentissage dual soit réellement pilotée par les institutions maliennes. Autre impact du Programme au niveau institutionnel : les politiques et stratégies nationales ont été fortement revues sous l'impulsion du PAFP, ce qui a abouti à l'élaboration du PRODEFPE : désormais la formation professionnelle est perçue par les autorités comme un instrument majeur de développement économique. Enfin dernier impact positif : la dissémination de la formation professionnelle dans plusieurs programmes d'autres PTF (Banque Mondiale, Lux Dev, etc.)

En revanche l'impact est plus mitigé au niveau du transfert des compétences et des ressources au niveau régional, en raison du faible leadership des élus régionaux qui ne se sont pas totalement mobilisés pour encourager ces transferts. L'impact s'est avéré également limité au niveau des partenaires du PAFP du secteur privé qui, malgré un certain engouement, se sont montrés peu actifs pour développer la formation professionnelle. L'impact concret sur le développement économique local n'est à ce titre pas évident dans toutes les zones.

V. La Durabilité du PAFP

Trois éléments attestent de la durabilité du Programme :

- **L'implication des institutions maliennes**

Bien que le niveau de transfert des compétences et surtout des ressources financières aux niveaux des collectivités territoriales demeure encore décevant, il est acquis que, désormais, les politiques publiques au Mali, notamment les politiques de développement économique, sont imprégnées de l'approche formation professionnelle. De plus le système d'offre est piloté par les acteurs nationaux et régionaux. De ce fait, la présence de l'apprentissage est solide et durable dans plusieurs régions du pays.

- **La stratégie FP**

L'approche multi-partenaires et la stratégie en faveur de l'apprentissage dual ont permis de créer des passerelles entre les acteurs, à tous les niveaux : entre les jeunes et l'Etat, entre les personnes formées et les entreprises, entre les opérateurs de formation et les organisations professionnelles, entre les bénéficiaires eux-mêmes, etc. Ces liens forts sont un gage de durabilité.

- **La volonté de duplicabilité**

Démarré à Sikasso et Mopti, le dispositif a été étendu à d'autres régions avec un souci de partager les outils et les méthodologies. Des ajustements ont été nécessaires, indiquant que le système est capable de s'auto-adapter en fonction des contextes (par exemple la situation sécuritaire) et des besoins des territoires.



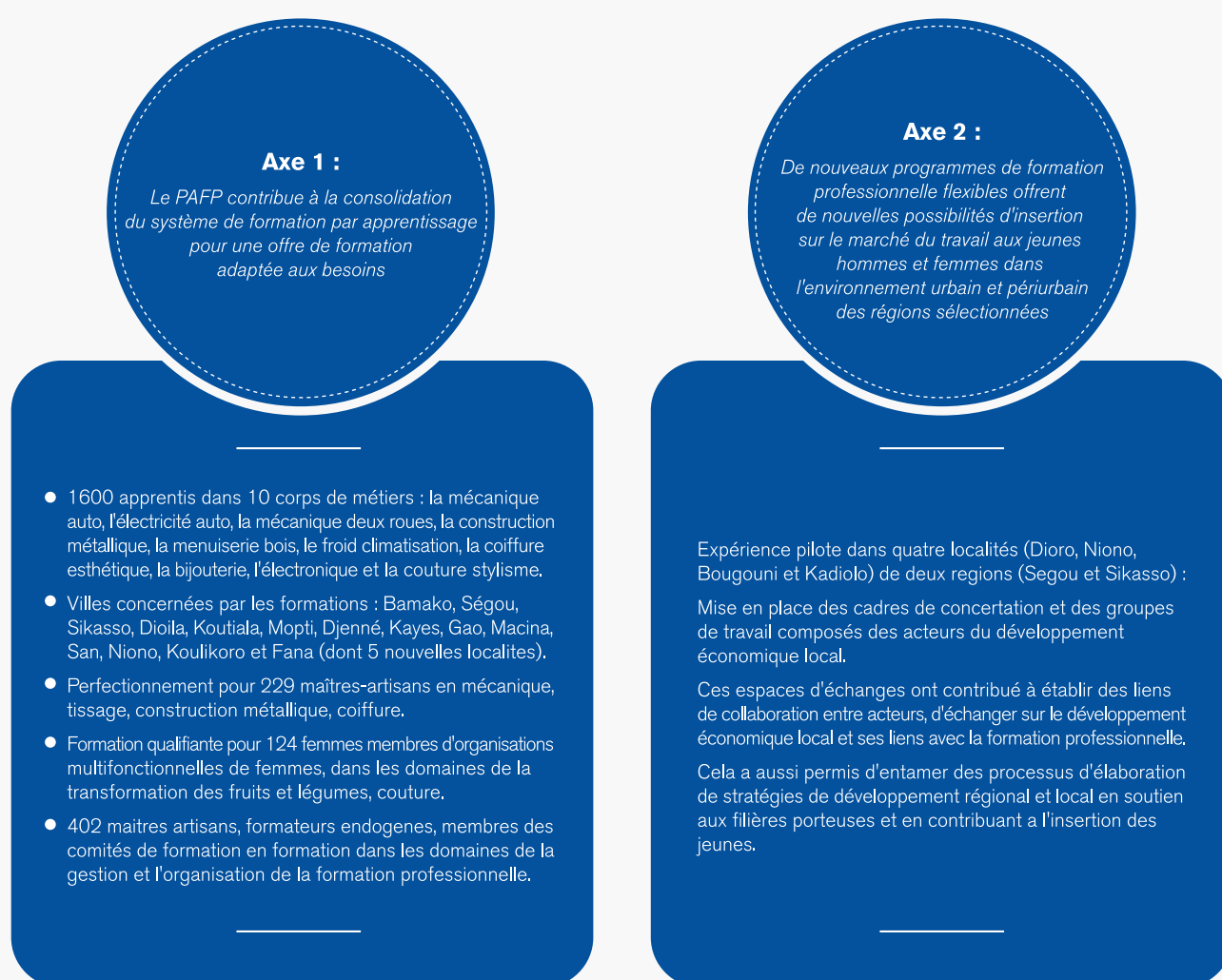


CHAPITRE 7

Les Resultats, Effets et Impacts Du PAFP

I. Les Résultats du PAFP 1 (2006-2007)

Pour la phase de recherche-action, les résultats sont très positifs, ils ont mis en évidence une dynamique en faveur de l'extension et la diversification du dispositif d'apprentissage dual.



Graphique 15 : Les résultats du PAFP 1, suivant les deux axes

II. Les Résultats du PAFP 2 (2008-2011)

Pour cette phase 2, on peut particulièrement noter que, d'une part, les acteurs nationaux assurent désormais de façon autonome le pilotage, le financement et l'extension du dispositif de l'apprentissage de type

dual (avec un fort accroissement des effectifs en formation) ; et d'autre part que les collectivités décentralisées assument la maîtrise d'ouvrage de la FP au niveau régional. Les taux de réalisation sont presque tous supérieurs à 100%.

Finalité : L'accroissement des revenus et de l'accès à l'emploi des jeunes hommes et femmes sont améliorés par l'acquisition de qualifications professionnelles en milieu urbain, périurbain, rural et dans le secteur de l'artisanat

Indicateur:

Les revenus des personnes concernées sont augmentés d'au moins 15%

Indicateur :

80% des apprenti(e)s formés et 60% des hommes et femmes bénéficiaires de formation qualifiante ont une occupation rémunérée

Taux de réalisation :
100%

Les résultats de 7 études (6 études de cas de réussite après les formations qualifiantes et une étude d'impacts DEL) montrent que les revenus des bénéficiaires ont augmenté de 25 à 50%.

Taux de réalisation :
100%

- 98% des apprentis formés sont in sérés deux ans après leur formation ;
- 100% des personnes concernées par les formations qualifiantes agricoles et rurales dans le cadre du DEL ont une occupation rémunérée ;
- 22% des jeunes déscolarisés (non-orientés après le DEF) ont obtenu un emploi un an après leur formation.

Graphique 16 : Les réalisations du PAFP 2, suivant la finalité recherchée

Indicateurs Pour La Phase 2 (2008-2011)	Realisations Sur La Phase 2
Effet 1 : Les acteurs nationaux assurent de façon autonome le pilotage, le financement et l'extension du dispositif de l'apprentissage de type dual	
Les tests d'entrée et les examens de fin d'apprentissage organisés dans toutes les villes concernées	• Les tests d'entrée à la formation par apprentissage de type dual et les examens de fin d'apprentissage sont organisés de façon autonome par les acteurs nationaux et locaux, dans 21 localités. • Les supports de la formation par apprentissage de type dual sont disponibles dans toutes les localités concernées en novembre 2011. • Sur 4499 inscrits, 3824 ont suivi régulièrement les formations, soit un taux de déperdition de 15% environ. Taux de réalisation 2011 : 95%
100% des factures des Centres de Formation payés dans les délais par le FAFPA	• Le FAFPA a soldé tous les impayés de frais de prestation des Centres de Formation pour l'apprentissage de type dual en 2011. Les paiements sont effectifs aux échéances prévues pour la formation 2011-2012. Taux de réalisation 2011 : 125%
Le nombre de jeunes en apprentissage de type dual augmenté de 1500 à 3000 entre 2008 et 2011	Le dispositif accueille environ 4500 apprenti(e)s en 2011, dont environ 20% de filles, dans 22 localités (dont trois nouvelles : Bankass, Yanfolila, Kéléya) réparties sur l'ensemble des huit régions et le District de Bamako. Les formations concernent 11 corps de métiers. Taux de réalisation 2011 : 153%
Effet 2 : Les collectivités décentralisées assument la maîtrise d'ouvrage de la FP au niveau régional	
Un schéma directeur de formation professionnelle élaboré dans toutes les régions partenaires	• Les cinq régions ont planifié des actions de formation professionnelle dans 100% des cercles. • Les cinq régions ont réalisé des actions de formation professionnelle dans 20% des cercles. Taux de réalisation : 100%
Contribution au financement de la FP assurée par 80% des régions partenaires	• 100% des cinq régions ont inscrit des actions de FP dans leurs documents budgétaires 2011. • 100% des cinq régions ont mobilisé des fonds externes pour la FP. Taux de réalisation : 125%
Formations pour les jeunes organisées par 100% des régions partenaires	• Les cinq régions partenaires ont organisé des formations pour 1950 personnes. • 3444 personnes ont eu accès à la formation professionnelle qualifiante (agriculture, artisanat, services) au niveau régional et local. • Les structures du MEFP (DNFP, FAFPA) et leurs services déconcentrés offrent des formations qualifiantes modulaires à environ 5000 jeunes (déscolarisés et non-scolarisés) par an dans les huit régions et le district de Bamako, depuis 2009. Taux de réalisation : 100%

Effet 3 : Les acteurs locaux formés ont réalisé leurs projets économiques		
40 projets économiques réalisés dans 20 communes	- Sur 44 projets soutenus depuis 2008, 29 ont effectivement été réalisés dont 23 sont en cours en fin 2011. - Les projets DEL ont concerné près 3000 acteurs ruraux dans 17 communes.	Taux de réalisation : 72.5%
Effet 4 : Les parties prenantes utilisent des supports capitalisant les expériences du programme		
10 études de cas, 3 études d'impact, une collection de documents de formation diffusées	- Trois études d'impact ont été réalisées : une sur la formation par apprentissage de type dual, une sur la régionalisation de la formation professionnelle et une sur l'appui au développement économique local. - Neuf études de cas réalisées (DEL, formation et insertion des femmes et jeunes filles dans les métiers, insertion professionnelle des apprentis formés, insertion professionnelle des jeunes déscolarisés ayant bénéficié de formations qualifiantes courte durée) - La collection complète des documents de formation est disponible. - Le site web de Swisscontact – Mali est créé.	Taux de réalisation : 95%

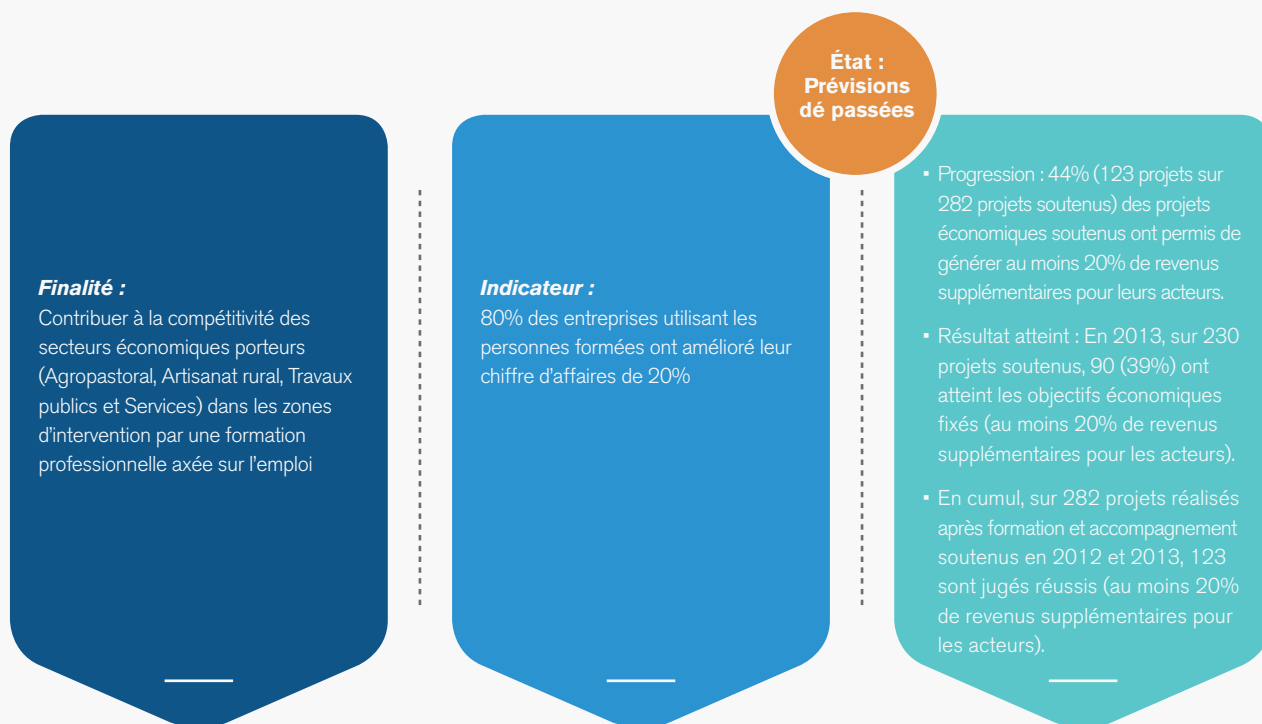
Graphique 17 : Les effets directs du PAFP 2, page suivante

III. Les Résultats du PAFP 3 (2012-2013)

Lors de la phase 3, 8327 hommes et femmes des régions de Sikasso et Mopti ont été formés et accompagnés dans les secteurs de l'agriculture, de l'artisanat rural, du bâtiment et des travaux publics ; 282 projets ont été soutenus, après formation et accompagnement. Mais l'insertion socioéconomique des personnes soutenues et l'accroissement de leurs revenus restent fragile. De plus l'informel demeure très présent.

A noter que le taux de femmes qui parviennent à améliorer leurs revenus est plus important que celui des hommes ; toutefois leurs revenus demeurent plus faibles.

Côté pilotage, la phase 3 a poursuivi la stratégie prévue : les Conseils Régionaux pilotent effectivement le dispositif mis en place, à travers un cadre partenarial des acteurs publics et privés de la formation professionnelle. Les projets de formation-insertion sont sélectionnés par un comité paritaire des acteurs régionaux et sont financés grâce au fonds régional.



Graphique 18 : Les réalisations du PAFP 3, suivant la finalité recherchée

Indicateurs Fin 2013	Realisations Sur La Phase 3	
Effet 1 : Les personnes formées intègrent ou réintègrent un emploi (Axe 1 : Insertion)		
Effectif de jeunes sans emploi insérés : 300 (200 au Sud et 100 au Nord)	- Progression : 54,06% des jeunes sans emploi accompagnés sont insérés - Résultat atteint : 553 (477 au sud et 76 au nord), sur 1023 personnes concernées par des projets d'insertion depuis le démarrage de la phase 3 du PAFP en mars 2012 (cumul 2012-2013), exercent une activité rémunérée dans le domaine de leur formation (auto-emploi ou emploi salarié), soit un taux d'insertion de 54%.	Etat : non-acquis
Effectif d'actifs de l'économie informelle concernés : 6000 (4000 au Sud et 2000 au Nord)	- Progression : 25,53% (2553/10000) - Taux de réalisation annuel : 42,55% (2553/6000) - Résultat atteint : De façon cumulée (début du programme à fin 2013), 7319 personnes (5686 au sud et 1633 au Nord) sont concernées par des projets d'amélioration de revenus dont 2553, dans l'état actuel des projets, ont amélioré leurs revenus d'au moins 20%.	Etat : non-acquis

40% de femmes insérées/réinsérées	- Progression : 28,87% (2816/8327) de femmes insérées / réinsérées sur l'effectif global soutenu - Résultat atteint : Parmi les 5658 femmes touchées par le programme on compte au stade actuel 2404 insérées (nouvelle activité rémunératrice : 368 femmes) ou réinsérées (amélioration de revenus dans une ancienne activité : 2036 femmes), soit 28,87% de l'effectif global accompagné (8327 hommes et femmes). 42% des femmes accompagnées (2404/5658) ont déjà réussi à s'insérer ou à améliorer leurs revenus, contre 26% (702 insérés ou réinsérés sur 2669 hommes touchés) pour les hommes.	Etat : non-acquis
Effet 2 : 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 (Axe 2 : Opérationnalité des systèmes régionaux de formation)		
Effectif formé : 7500 (5000 au Sud et 2500 au Nord)	- Progression : 55,51% (8327/15000) - Taux de réalisation annuel : 111,02% (8327/7500) - Résultat atteint : 6960 personnes (5784 au sud et 1176 au nord) formées et soutenues pour l'emploi en 2013. - Cumul : 8327 dont 6378 au Sud et 1949 au Nord	Taux de réalisation : dépassé
95% des opérations de formation réalisées concernent les secteurs prioritaires des trois régions	- Progression : 100% - Résultat atteint : 100% des 282 projets réalisés ou en cours de réalisation en 2012 et 2013 ont été sélectionnés sur la base de leur pertinence dans les contextes locaux et de leur apport à la promotion des secteurs économiques prioritaires définis par les acteurs des régions concernées.	Taux de réalisation : 125%
Les délais entre la soumission d'un projet et l'accord de financement n'excèdent pas un mois	- Progression : 87% (30/34,5) - Taux de réalisation annuel 2013 : 87% (30/34,5) - Résultat atteint : Pendant l'année 2013, une session du comité de sélection est tenue tous les 34 jours et ½ (un peu plus d'un mois en moyenne sur les deux zones) pour statuer sur les projets de formation-emploi reçus.	Taux de réalisation : non-acquis

Graphique 19 : Effets directs du PAFP 3, page suivante

IV. Les Résultats du PAFP 4 (2014-2017)

Les activités du PAFP

Le PAFP 4 a été marqué par un rythme d'activités soutenu. Le Programme et son mécanisme d'intervention sont désormais bien rodés et le dispositif possède une grande capacité de réponse aux sollicitations des populations et des Conseils Régionaux. Ainsi plus de 8 000 personnes ont été formées en 2017 et plus de 46 500 sur toute la phase.

Finalité : Contribuer à la compétitivité des secteurs économiques porteurs par une formation professionnelle axée sur l'emploi

Indicateur:

90% des 40 000 personnes formées sont professionnellement actives dans les secteurs porteurs

Indicateur :

80% des entreprises utilisant les personnes formées ont amélioré leur chiffre d'au moins 20%

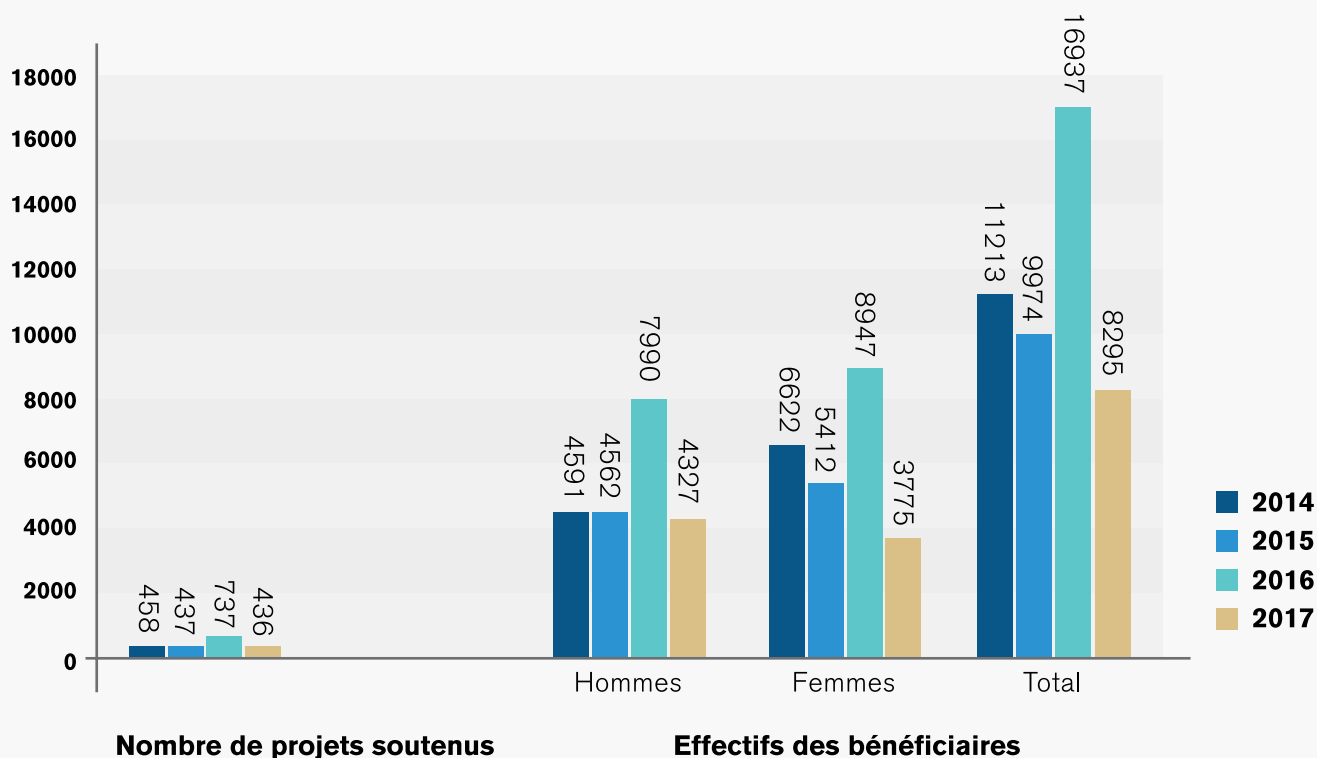
Taux de réalisation :
80%

Environ 37 000 personnes sont professionnellement actives dans leurs domaines de formation (dont plus de 14 000 en 2017 selon les prévisions)

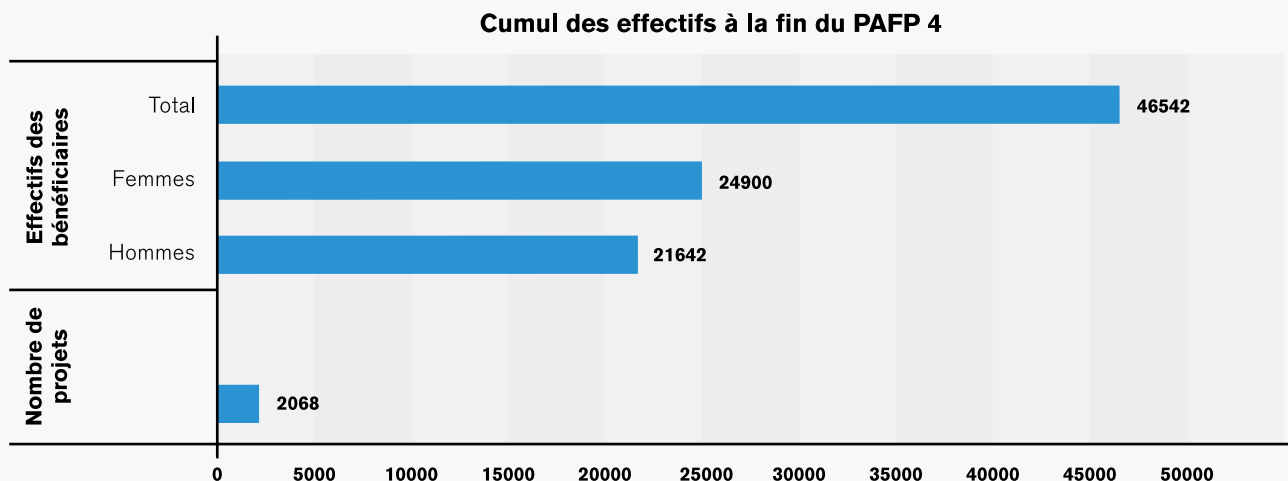
Taux de réalisation :
80 à 85%

587 projets économiques clôturés /entreprises utilisant des personnes formées améliorent leur revenu d'au moins 20%

Graphique 20 : Les réalisations du PAFP 4, suivant la finalité recherchée

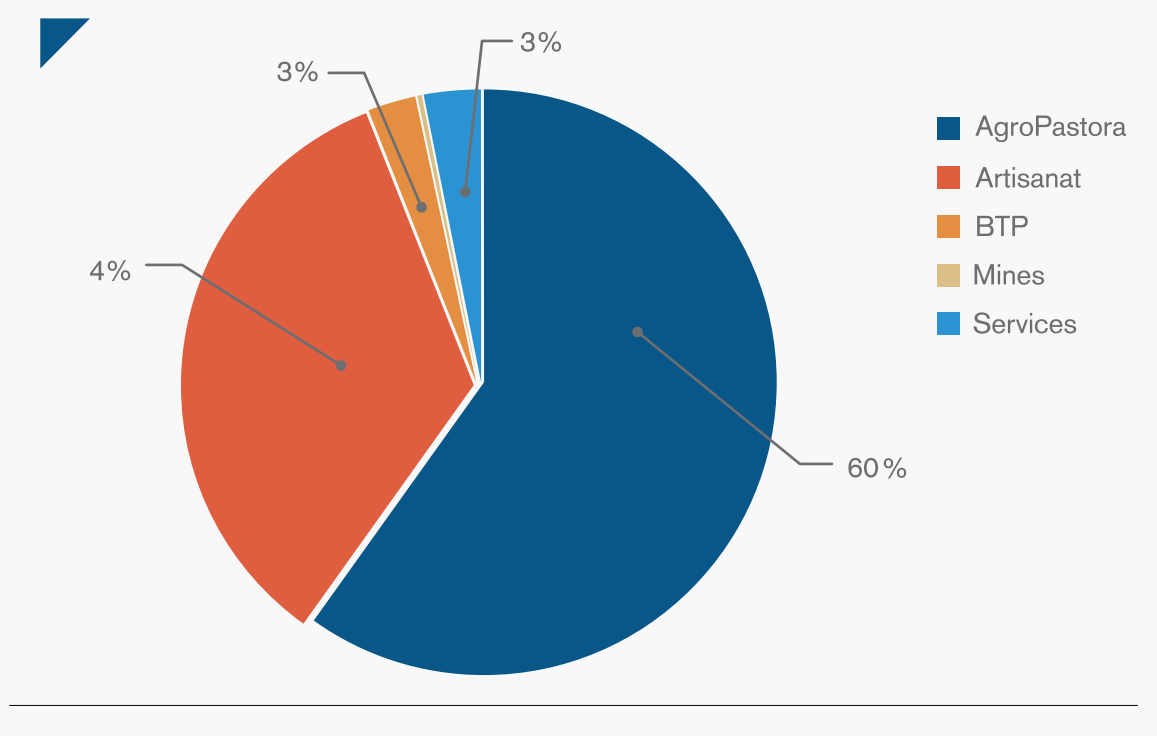


Graphique 21 : Evolution des effectifs pendant la phase 4



Graphique 22 : Cumul des effectifs à la fin de la phase 4

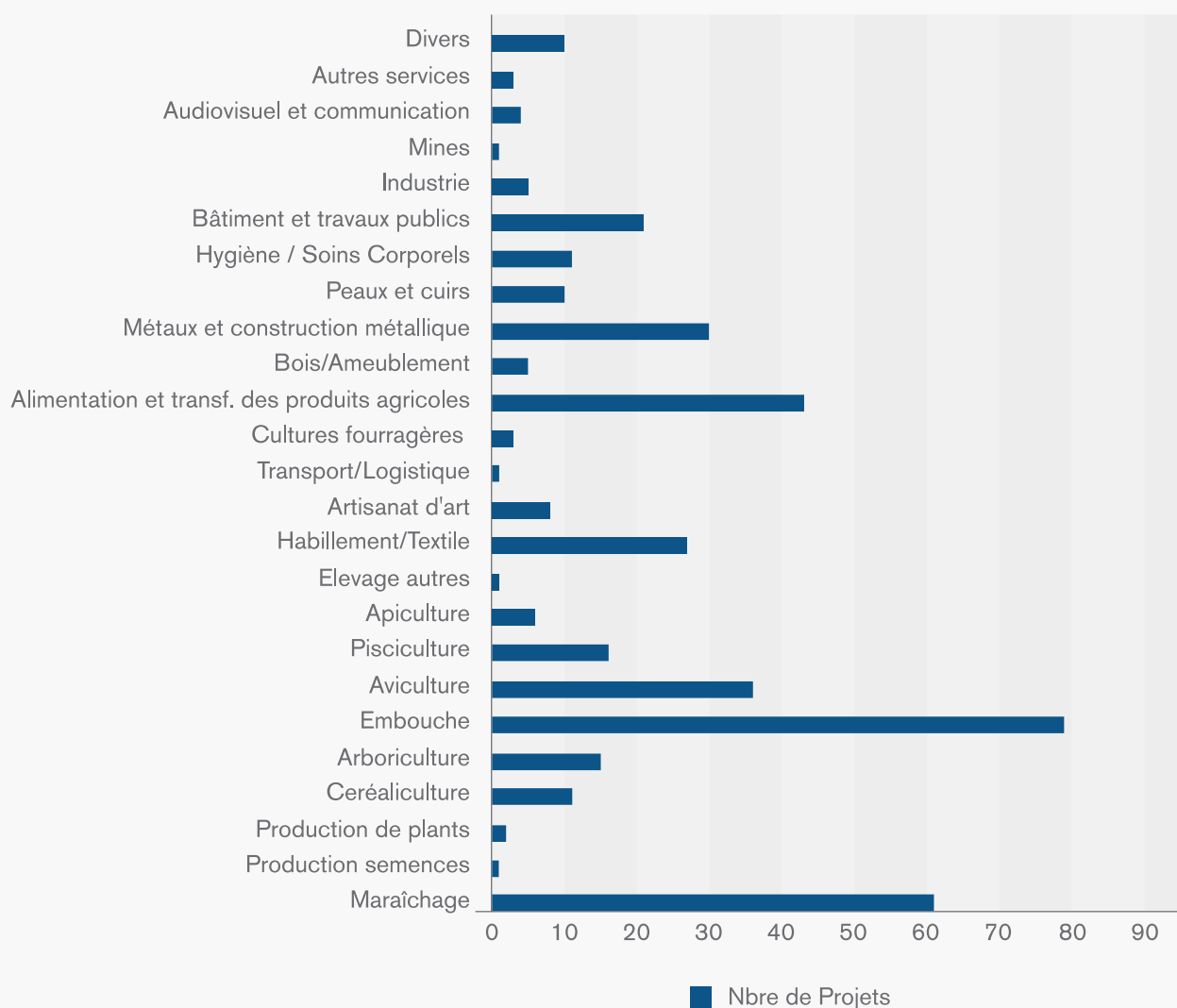
Au total, ce sont 46 542 personnes, dont 9 300 jeunes sans emploi, qui ont été formées par le PAFP 4. Ces formations ont été financées pour un montant total de plus de six milliards de francs CFA, dont une subvention de plus de 5 milliards du PAFP 4. En 2017, le coût par bénéficiaire formé a été de 168 719 francs CFA (près de 300 CHF).



Graphique 22 : Cumul des effectifs à la fin de la phase 4

Depuis le démarrage du PAFP, les deux secteurs-clés du Programme sont le secteur agropastoral et l'artisanat, qui sont les plus gros pourvoyeurs d'emplois dans le contexte économique malien et qui proposent des activités porteuses pour les populations rurales.

Nombre de projets financés par le PAFP 4 par domaine d'activités



Graphique 24 : Nombre de projets soutenus par le PAFP 4, par domaine d'activités

Les formations sont réparties en 26 domaines d'activités. L'embouche, le maraîchage, l'aviculture et la transformation des produits agricoles restent toujours les domaines dans lesquels le plus de projets de formation sont financés. Toutefois, en 2017, l'embouche passe en tête devant le maraîchage qui a toujours compté le plus grand nombre de projets de formation financés depuis 2014.

Outre l'appui à la demande de formation (jeunes avec ou sans emploi et adultes déjà en activité), le PAFP a également proposé un appui à l'offre de formation, afin d'améliorer la qualité des prestations et les faire mieux correspondre aux besoins des économies locales. Ainsi le PAFP 4 a travaillé avec

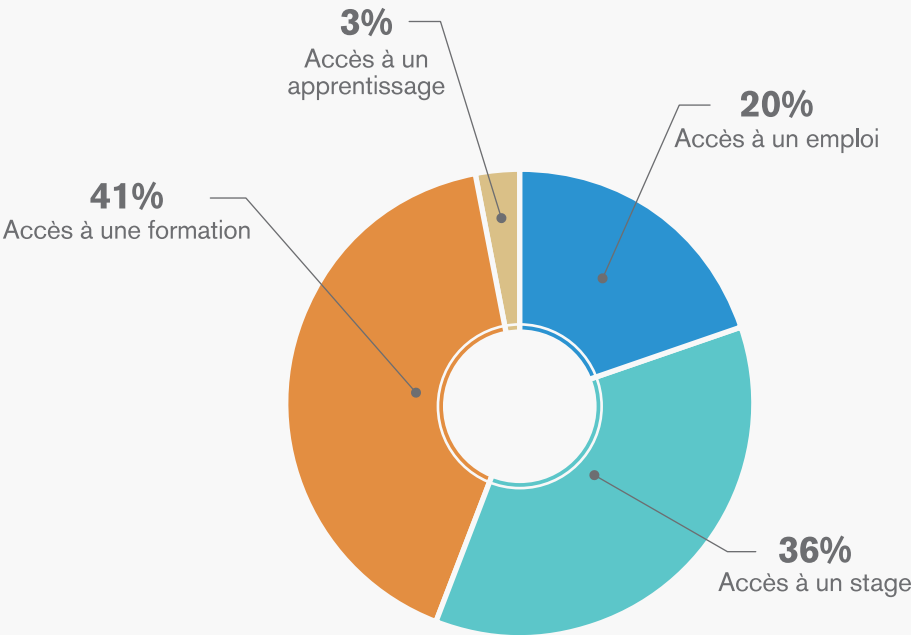
1 143 opérateurs de formation, dans 26 domaines d'activités ; il s'agissait de centres de formation, d'entreprises, de Groupements d'Intérêt Economique (GIE), de consultants entrepreneurs ou d'ONG, recrutés localement. Parmi eux, 628 professionnels ont reçu des formations en ingénierie de formation et ingénierie pédagogique, ainsi que des formations techniques. Le PAFP a également assuré un suivi-évaluation de ce processus de renforcement des opérateurs de formation.

Autre dispositif d'appui à la demande d'insertion : les sept EOJ. Dans ces structures, 5 380 personnes ont été reçues par les 14 conseillers, qui ont réalisé 15

542 entretiens. Ce suivi a débouché, pour 766 personnes - soit 14,2% des personnes reçues -sur un stage, une formation, un apprentissage ou un emploi (voir graphique 26).

Nombre de personnes reçues dans les EOJ	5 380
Dont femmes	1 989 (37%)
Nombre d'entretiens réalisés au total	15 542
Nombre de personnes qui ont obtenu un stage, une formation, un apprentissage ou un emploi	766

Graphique 25 : Les résultats des EOJ



Graphique 26 : Répartition des débouchés pour les personnes qui ont bénéficié d'un accompagnement dans les sept EOJ

Concernant l'appui du PAFP au pilotage régional du dispositif de FP, cinq Cadres Régionaux de Gestion Partenariale de la Formation Professionnelle-Emploi ont été encouragés et accompagnés par le PAFP 4. Ces CRGP ont été actifs à travers des sessions plénières qui consistaient à échanger sur les orientations de la politique régionale, le fonctionnement du CRGP, les actions du PAFP. 27 rencontres ont été assurées en 2017. Le rythme des rencontres a été particulièrement soutenu à Ségou, ainsi qu'à Tombouctou.

Des sessions de sélection et de suivi-évaluation des financements accordés ont également été assurées par les CRGP de manière collégiale (acteurs publics-privés) pour suivre les projets de

formation et d'appui matériel subventionnés par le PAFP. Chaque région a organisé au moins une session par mois, soit plus d'une trentaine de sessions organisées pour chaque Conseil Régional.

Bamako	3
Ségou	14
Sikasso	2
Mopti	3
Tombouctou	5
Total	27

Graphique 27 : Nombre de sessions des CRGP

▪ Les effets directs du PAFP 4 et les taux de réalisation

Lors du PAFP 4, l'accent a été mis sur la qualité des interventions, notamment en matière d'insertion économique : les actions ont été mieux orientées vers des marchés porteurs et des dynamiques économiques, gage de durabilité. Ainsi les effets relatifs à l'insertion et à l'augmentation des revenus se sont nettement améliorés par rapport à la phrase précédente.

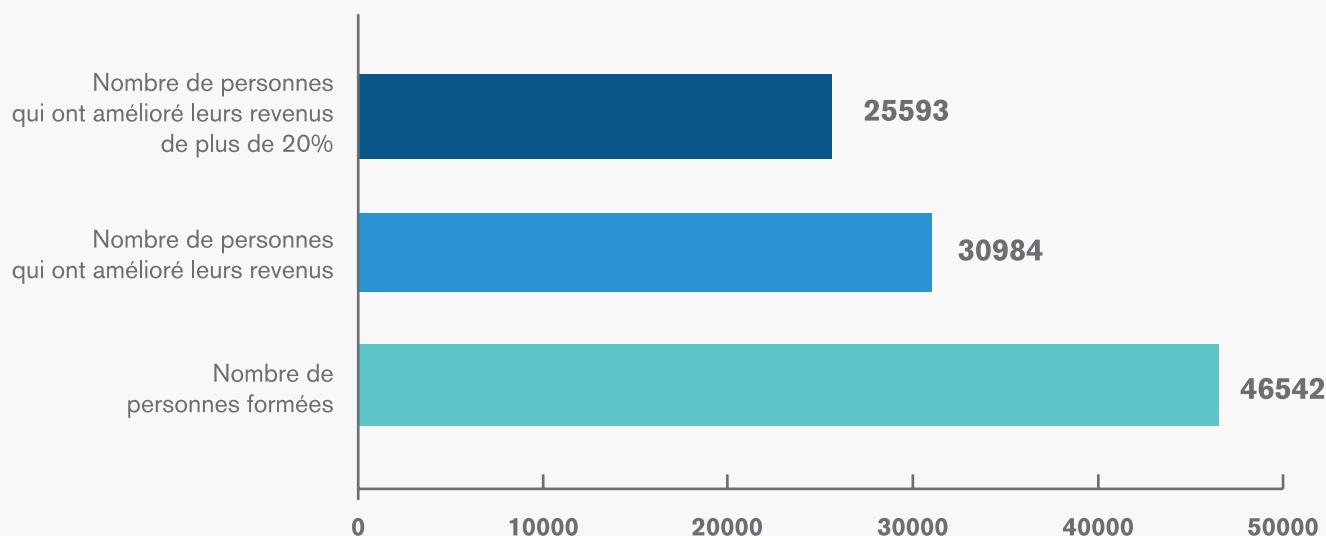
Indicateurs Fin 2017	Realisations Sur La Phase 4	
Effet 1 : Les personnes formées intègrent ou réintègrent un emploi (Axe 1 : Insertion)		
80% des 10 000 jeunes sont insérés	8100 à 8400 jeunes insérés (dont plus 4200 en 2017 selon les prévisions). - Les jeunes insérés sur la période ont généré cumulativement 2 744 096 FCFA de revenus par mois, soit un revenu mensuel moyen par personne d'environ 39 201 FCFA (SMIC malien fixé à 40 000 FCFA en 2016).	Etat : 100%
30 000 personnes formées augmentent leur revenu de 20%	30 984 personnes ont amélioré leur revenu, dont 25 593 l'ont augmenté de 20% et plus.	Etat : dépassé
50% de femmes insérées ou réinsérées	50 à 55% des femmes insérées.	Etat : 100%
Effet 2 : 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 (Axe 2 : Opérationnalité des systèmes régionaux de formation)		
40 000 personnes formées	46 542 personnes formées, soit 0,9% de la population en âge de travailler dans les régions concernées¹	Etat : dépassé
95% des formations réalisées concernent les secteurs prioritaires	En 2017, 430 projets sur les 436 financés relèvent des secteurs prioritaires des régions, tels que définis dans la finalité du Programme (agriculture, artisanat rural, BTP et services).	Etat : 98%
Les délais entre la soumission d'un projet et l'accord de financement n'excèdent pas un mois	17 jours en moyenne entre la soumission et l'approbation d'un projet	Etat : 100%

Graphique 28 : Les effets directs du PAFP 4

▪ Bilan du PAFP 4

Le premier objectif du PAFP (l'insertion professionnelle) a été quantitativement atteint en fin de phase 4, grâce à plusieurs facteurs : d'une part la forte demande pour des formations, d'autre part la réactivité des opérateurs de formations et la flexibilité de la mise en œuvre des activités, et enfin l'implication d'acteurs régionaux dans la préparation et le choix des projets. Grâce à cela, non seulement l'objectif d'insertion professionnelle est atteint, mais de plus les personnes formées ont, dans leur majorité amélioré leurs revenus : ainsi 66,5% des personnes formées ont vu leurs revenus augmenter.

¹In Rapport de capitalisation sur le PAFP 4, Anne Chastel, 2018



Graphique 29 : L'augmentation des revenus des bénéficiaires, pendant le PAFP 4

Le bilan quant au deuxième objectif du PAFP (l'opérationnalité des systèmes régionaux de formation) est plus mitigé. Le processus de décentralisation de la formation professionnelle a surtout été entravé par le manque de moyens et de compétences. En effet ceux-ci n'ont pas totalement été transférés aux collectivités territoriales par les instances centrales. De plus les CT elles-mêmes ne consacrent qu'une partie insignifiante de leur budget à la formation professionnelle. Toutefois les collectivités territoriales, à travers leur rôle dans les CRGP/FPE, ont participé à la gestion du Programme et ont ainsi eu l'occasion de jouer un rôle de facilitateur entre différents acteurs dans leurs régions, y compris des organisations internationales.

V. Focus sur l'étude sur la Filière Moringa

Le PAFP 4 a lancé une enquête de terrain et une recherche documentaire sur la filière du moringa au Mali, afin de récolter des informations d'opportunités en vue de la formulation d'une stratégie d'accompagnement des acteurs présents au niveau des différentes chaînes de valeurs existantes.

Le moringa oleifera est un arbuste de taille moyenne, considéré comme le végétal présentant la plus riche concentration en nutriments au monde. Au Mali, le moringa oleifera existe comme plantation familiale, avec des niveaux de production limités. Les rendements sont faibles par rapport au potentiel, en raison de moyens humains et financiers insuffisants. Quant à la valorisation du moringa oleifera (transformation des feuilles en poudre), les opérations sont artisanales. Les technologies et les formations afférentes sont diffusées par l'ONG Kilabo.

Globalement, la filière du moringa oleifera n'est pas structurée, compte tenu du caractère isolé des acteurs qui assurent plusieurs fonctions, sans spécialisation pour aucun des maillons de la chaîne de valeur. Il n'existe pas encore d'organisation professionnelle dédiée à cette culture. En revanche des initiatives récentes sont menées pour appuyer la filière. Ainsi l'Institut d'Economie Rurale (IER), l'ONG Kilabo et Swisscontact contribuent au renforcement de capacité au niveau de la production de moringa en plein champs. Des formations sur les techniques d'amélioration de la production ont été notamment réalisées au profit des pépiniéristes et producteurs de moringa. IER et Swisscontact participent également aux tests d'implantation des vergers de moringa (sur des parcelles de test de production intensive, autour de Bamako) pour la production de feuilles et de graines. Toutes ces démarches visent l'amélioration des pratiques de production, en vue de l'obtention de produits de haute qualité et l'obtention d'un gain de productivité.

L'étude commandée par Swisscontact dans le cadre du PAFP 4 a également montré que, pour une prise en charge adéquate de la filière du moringa au Mali, il est important de trouver un cadre où l'ensemble des acteurs pourraient se concerter (promoteurs privés, ONG, partenaires financiers, structures étatiques). Selon l'étude, cette coordination pouvait être assurée par le PAFP 4, en essayant de rechercher une synergie entre les différents partenaires d'appui à la filière. Le PAFP 4 a donc été identifié comme pouvant jouer un rôle de « catalyseur » et devenir une plateforme auprès de laquelle les investisseurs potentiels du secteur privé seront orientés et informés sur les opportunités existantes.

VI. Focus sur l'étude des Systèmes de Marchés

Un module de formation a été conçu sur l'analyse des marchés selon l'approche des marchés inclusifs (M4P/Making Markets Work for Poor). Ce module a donné lieu à sept sessions de formation sur l'étude accélérée des systèmes de marchés au profit des Conseillers Formation-Emploi, les membres du comité d'analyse et de sélection de projets et l'équipe opérationnelle du PAFP.

Ces formations ont permis d'identifier et d'analyser douze chaînes de valeurs. Ainsi, dans chacune des coordination/antenne du PAFP 4, deux chaînes de valeurs porteuses ont été identifiées et analysées avec les acteurs des différents secteurs.

Les chaînes de valeurs identifiées et développées par région/antenne sont les suivantes :

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

Les analyses approfondies sur ces chaînes de valeurs avec l'implication des acteurs professionnels ont aussi permis d'identifier les goulots d'étranglements qui limitent la compétitivité de ces filières, et de faire des propositions d'actions de formation pour résoudre ces freins.

VII. Développement des Outils

Comme pour tous ses programmes, le PAFP a fait l'objet d'un suivi et de mesure de ses résultats, suivant la norme reconnue internationalement Donor Committee for Enterprise Development (DCED), qui permet de garantir la pertinence et la qualité des interventions.

Le système de mesure utilisé par Swisscontact (Monitoring Results Measurement - MRM) comprend le suivi des performances, l'évaluation des résultats ainsi que l'évaluation de l'impact. Ces trois éléments -même ayant des objectifs différents et se présentant à différents moments de la vie du programme - sont étroitement liés les uns aux autres. Dans cette optique, les trois indicateurs utilisés sont : l'échelle ou la portée (nombre d'entreprises cibles qui réalisent un profit financier à la suite des activités du Programme), le revenu net et les emplois supplémentaires nets créés.





CHAPITRE 8

I. Capitalisation du PAFP

A la fin de la phase 4 du PAFP, le 31 décembre 2017, les deux partenaires financiers ont décidé d'un commun accord de prolonger cette phase d'une année, notamment pour préparer le montage du futur « Programme formation professionnelle / Emploi des jeunes et secteur privé ». Cette prolongation est également l'occasion de mesurer les résultats et les effets du PAFP 4, grâce aux études d'impact et de traçabilité des personnes formées, afin de capitaliser les acquis (approches pertinentes / innovantes et effets multiplicateurs) et de diffuser les bonnes pratiques (capitalisation- communication).

Ce travail de capitalisation a défini cinq axes-clés :

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 le plus largement possible. Une base de données de ces modules et supports de formation est constituée.
4. Les expériences, démarches et leçons apprises du PAFP4 sont documentées et diffusées sous forme manuels de « bonnes pratiques » ;
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 (livrets, films documentaires). Les cas de succès (« success stories ») dans le cadre de l'appui aux initiatives économiques des jeunes et des producteurs sont mis en exergue et documentés, sous forme de fiches techniques, brochures et films documentaires.



Résumé du Rapport de capitalisation du PAFP 4

En réponse aux axes 1 et 4, une mission de capitalisation a été menée par Anne Chastel, experte en action sociale, médico-sociale et développement social, avec 12 journées sur le terrain à Bamako, Sikasso et Koutiala, pour rencontrer les acteurs du CRGP, des bénéficiaires, des opérateurs de formation, des entreprises, des Conseillers Formation-Emploi, des professionnels des Chambres d'Agriculture, des artisans, des responsables d'EOJ.

Cette étude avait pour objectifs : 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.

Suite aux entretiens réalisés, le rapport final d'Anne Chastel conclut que :

- La **stratégie du PAFP** est pertinente car elle répond massivement aux besoins de formation et d'insertion des populations pauvres ou vulnérables.
- Le **dispositif est reproductible** dans d'autres régions, avec quelques ajustements.
- La **stratégie est efficiente** : le PAFP a touché 1% de la population en âge de travailler, avec des impacts économiques sur les territoires.
- Les **effets du Programme sont positifs** pour les bénéficiaires, non seulement au niveau des chiffres (plus de 30 000 personnes sont actives, plus de 15 000 jeunes sont accompagnés), mais surtout au niveau des effets sociaux : mise en réseau des bénéficiaires, autonomisation des femmes et des jeunes, prise de conscience des jeunes à passer à l'action, etc.
- Les **effets de la stratégie du PAFP sont en grande partie durables**, étant donné que les bénéficiaires sont actifs dans le domaine de leur formation. Toutefois la durabilité est compromise par les difficultés d'insertion de certains bénéficiaires, notamment les jeunes sans emploi. Mais le Programme a répondu à ces difficultés (accompagnement à la création d'auto-emploi, mise en réseau des jeunes).

Le Rapport de capitalisation a également analysé les dispositifs innovants du PAFP, en particulier les CRGP, les CFE et les EOJ :

- Le **CRGP** est perçu par tous les acteurs comme un acquis à pérenniser. Il a permis d'accompagner les Conseils Régionaux dans leur fonction de maîtrise d'ouvrage de la FP, de les initier aux pratiques de bonne gouvernance, de mettre en place des systèmes d'information sur la FP et de mettre en réseau les acteurs à tous les niveaux (local, régional, national). Le Rapport de capitalisation pointe quelques faiblesses, notamment la capacité à prendre des décisions, les faibles ressources financières, l'implication timide du secteur privé et la faible implication des communes et des cercles. Le Rapport recommande l'élaboration d'un cahier des charges qui définirait le cadre général du CRGP et serait reconnu par le MEFP afin de l'institutionnaliser.
- Les **Conseillers Formation-Emploi** ont constitué des bons relais entre les acteurs, grâce à leur connaissance des territoires, et ont contribué à l'efficacité du Programme (même si les compétences de certains CFE ont été parfois défaillantes).
- Les **EOJ** sont un dispositif pertinent qui répond à la problématique de l'employabilité et l'insertion des jeunes, en apportant une écoute et un accompagnement individuel aux jeunes. De plus, c'est un dispositif très efficient, puisque seulement 14 conseillers ont réalisé plus de 15 500 entretiens. Toutefois les EOJ restent des dispositifs déconcentrés et le Rapport recommande une plus grande implication des communautés et des autorités locales pour améliorer la connaissance des populations locales (en particuliers les publics vulnérables, comme les jeunes filles) et la réponse aux besoins locaux.

II. Plan de Communication

De plus, les expériences et acquis du programme sont diffusés tant au niveau régional que national pour servir l'Etat, les populations et les autres partenaires au développement dans leur prise de décision ou leur intervention dans les mêmes domaines.

Axes du plan de communication :

- Site web de la capitalisation du PAFP,
- Dépliants,
- Success-stories (portraits de bénéficiaires)
- Articles presse,
- Photo/Vidéo,
- Communiqué de presse,
- Emissions radio et télé.

CHAPITRE 9

I. Les Difficultés Rencontrées et les Solutions

Plusieurs difficultés ont été rencontrées au niveau de l'insertion des bénéficiaires. D'une part, il s'est avéré compliqué d'identifier des projets pertinents et viables d'insertion professionnelle des jeunes, compte tenu de l'étroitesse du tissu économique et l'insuffisance des moyens d'appui à l'insertion. D'autre part on a constaté que les attentes des bénéficiaires n'étaient pas vraiment satisfaites par le Programme en matière de financement de moyens de production et de création d'entreprise. Enfin on a pu déplorer que l'augmentation des revenus des bénéficiaires restait limitée.

Plusieurs solutions ont été mises en œuvre pour remédier à ces difficultés. D'abord l'accent a été mis sur les activités créatrices d'opportunités économiques porteuses. Les équipes ont également prospecté vers de nouveaux secteurs et domaines d'activités pouvant intéresser les jeunes, tels que les métiers d'art, les métiers de la culture, les métiers du tourisme et les métiers liés au TIC. Des partenariats ont aussi été développés avec des entreprises pourvoyeuses d'emplois et avec d'autres programmes pour appuyer les jeunes formés, notamment pour soutenir le financement de moyens de production et d'infrastructures. Enfin l'appui post-formation (production et commercialisation) a été renforcé pour favoriser une insertion réussie et l'augmentation des revenus.



Par ailleurs, on a pu noter pendant la phase 4 que les capacités des CFE étaient encore insuffisantes et que les structures d'appui aux demandeurs ne s'impliquaient pas assez pour analyser la pertinence de leurs projets, les aider à les élaborer et suivre les effets. De ce fait, ces défaillances ont entraîné une surcharge de travail pour les équipes du PAFP.

Pour y remédier, le PAFP a proposé un coaching permanent des CFE, ainsi que des formations renforcées pour une application effective de leur cahier de charges. Les CFE ont été formés en ingénierie de formation, ingénierie pédagogique, approche chaîne de valeurs avec analyse rapide du marché et gestion intégrée des ressources en eau. De plus le Programme a sensibilisé les responsables des structures dont les CFE sont issus.

II. Les Points Forts

A la fin de la phase 4, on peut relever plusieurs bonnes pratiques dans la mise en œuvre du Programme :

- La stratégie partenariale du PAFP s'est avérée pertinente puisque le Programme a été capable de développer un dispositif de formation massif (plus de 46 000 jeunes formés pour la phase 4, 1 143 opérateurs de formation mobilisés), qui a rapproché tous les acteurs.
- A partir de la phase 2, un focus a été mis sur l'accès à l'emploi et l'insertion des jeunes, avec de bons résultats : plus de 8 000 jeunes insérés. Ce focus sur l'insertion des jeunes a été appuyé, à partir de 2015, par le dispositif des EOJ, qui a donné des résultats positifs, que ce soit sur le plan quantitatif (plus de 5 300 jeunes reçus dans les EOJ) ou sur le plan qualitatif (les jeunes prennent conscience de leurs ressources grâce aux conseillers d'orientation et apprennent à chercher un stage, un emploi ou à créer son activité). Toutefois la fréquentation des EOJ est restée modeste car devenir acteur de son projet professionnel, du choix de sa formation jusqu'à son insertion, est une démarche inhabituelle pour les jeunes Maliens.
- Le PAFP a proposé un appui holistique à la formation professionnelle. En effet cet appui n'a pas été seulement pédagogique et didactique, mais il a aussi pris en compte les aspects organisationnels et de gestion de la formation professionnelle, ainsi que le transfert des connaissances et des compé-

tences, la capitalisation des savoir-faire, l'échange d'expérience et l'analyse d'impact.

- Le PAFP a été marqué par un appui constant au processus de décentralisation malien de la formation professionnelle. La priorité a été donnée à la maîtrise d'ouvrage du pilotage de la FP par les Conseils Régionaux et, même si les résultats ne sont pas à la hauteur des attentes (notamment dans le financement des actions de formation), le PAFP a contribué à ce que les institutions nationales et les organisations professionnelles prennent leurs responsabilités.
- Le PAFP a capitalisé les résultats et effets du programme à travers des mesures de suivi et d'évaluation renforcées (études de traçabilité, études d'effets et impacts) et la capitalisation des acquis (communication sur les bonnes pratiques et leçons apprises).
- Le PAFP a développé des synergies avec les composantes I et II du PACEPEP.



Conclusion

Au vu des résultats obtenus après quatre phases de mise en œuvre, il semble indéniable que le PAFP a constitué un dispositif de massification de la formation professionnelle de type dual : environ 60 000 personnes en ont bénéficié au total pendant les quatre phases et la majorité d'entre eux ont augmenté leurs revenus. Les bénéficiaires eux-mêmes ont fait part des effets positifs du Programme sur les conditions de vie (revue externe) : les jeunes ont pris conscience de l'importance d'être autonomes et qualifiés, les femmes ont pu renforcer leur autonomie en diversifiant leurs activités, les petits entrepreneurs ont développé leurs productions et leurs revenus.

De plus, le PAFP a réussi à mobiliser ses partenaires tout au long des quatre phases du Programme, que ce soit sur le plan local, régional et national, créant des espaces inédits de concertation et initiant de nouvelles démarches en faveur du développement économique local.

Le PAFP a donc répondu au défi crucial consistant à qualifier les jeunes et professionnaliser les adultes pour renforcer les filières porteuses dans les régions et améliorer les conditions de vie des Maliens, et représente une source d'inspiration pour les partenaires partageant le même souci.

Toutefois plusieurs défis subsistent. En premier lieu, il reste à développer des mécanismes de financement pérennes. Ce processus est déjà en cours dans les régions : les conseils régionaux ont été impliqués dans les études qui ont permis de définir les grands axes, les conditions de mise en œuvre (aspects techniques et mobilisation des ressources) mais surtout des différentes options à choisir dans l'opérationnalisation de ce mécanisme pérenne de financement de la FP. Une étude a été menée à Ségou, où le processus est beaucoup plus avancé et devrait inspirer les autres régions, après la capitalisation de l'expérience.

Il reste également à institutionnaliser les dispositifs mis en place avec l'appui du PAFP, notamment les CRGP et les EOJ, et à renforcer les opérateurs de formation, afin de poursuivre l'amélioration de la qualité de l'offre en vue d'une insertion réussie des personnes bénéficiaires.



Nous créons des opportunités

Swisscontact

Fondation Suisse pour la coopération technique

Quartier ACI SOTUBA
B.P. 2386 Bamako, Mali

www.swisscontact.org

Mise en page: Gary Aiman, Swisscontact Indonesia

Label ZEWO : Swisscontact a été récompensée par le label ZEWO. 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 : ZEWO)

Swisscontact est membre de Transparency International.

