

ÉVALUATION FINALE

MLI/022

Formation et insertion
professionnelle

FICHE SYNTHÉTIQUE

Pays	Mali
Titre long du Projet	Formation et insertion professionnelle
Titre court du Projet	Formation et insertion professionnelle
Code LuxDev	MLI/022
Version du Rapport	Octobre 2021

NOTATION DU PROJET PAR LA MISSION D'ÉVALUATION

Notation globale (Efficacité)	A -> 1,5 Échelle de 1 (résultats excellents, dépassant sensiblement les attentes) à 6 (l'action de développement est infructueuse ou la situation s'est plutôt dégradée).
Notation des autres critères d'évaluation	Pertinence : A ->1 Efficience : A ->1 Cohérence : B -> 2,5 Durabilité : B -> 2,5

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le projet "Formation et insertion professionnelle" (MLI/022) a été mis en œuvre d'avril 2016 à décembre 2019, prolongé jusqu'en juin 2021, et est intervenu dans la collectivité territoriale de Ségou sur les cercles de Ségou, Barouéli, San, Tominian, Bla (soit 5/7 cercles de la région) et le cercle de Yorosso (région de Sikasso). 103 communes ont ainsi été concernées. Les cercles de San et de Tominian sont plus particulièrement concernés par l'insécurité. Dans ce cadre, LuxDev a mandaté PARTICIP GmbH en mai 2021 pour en effectuer l'évaluation finale afin de :

- savoir si l'organisation et les méthodes utilisées pour la mise en œuvre du projet ont été adaptées;
- disposer d'une évaluation des résultats atteints par rapport aux objectifs (en fonction des critères de pertinence des activités, d'efficacité, d'efficience et de durabilité, gouvernance pour le développement, genre, environnement et changement climatique) ;
- évaluer les impacts d'ores et déjà appréhendables et visibles découlant des actions.

Le projet s'est fixé comme objectif d'appuyer localement l'État malien afin de juguler le fait que près de sept maliens sur 10 ne terminent pas leur enseignement fondamental, avec un taux faible de transition vers le secondaire de 40 %, et que près de trois millions d'enfants sont ainsi non-scolarisés ou déscolarisés, sortis du système scolaire et sans niveau de qualification (Institut national de Statistiques 2012). Le projet a axé sa stratégie sur le développement des compétences du monde rural (plus particulièrement liée aux filières riz, sésame et fonio) de six cercles, en visant plus spécifiquement les femmes et les jeunes ruraux, en vue de renforcer les systèmes de production agricole familiale, avec un ferme engagement dans les processus de la décentralisation et un objectif genre de 50 %. Bref descriptif des résultats atteints ci-dessous:

Résultat 1 - Le secteur de la formation professionnelle est mieux structuré et répond aux besoins (quantitatifs et qualitatifs) de formation initiale du monde rural: formation initiale qualifiante de 2020 jeunes, taux d'insertion moyen de 67 %, 6 890 jeunes en tutorat chez 1 750 maîtres d'apprentissage, 838 formateurs et 1 322 maîtres d'apprentissage formés, neuf nouveaux cursus de formation mis en place.

Résultat 2 - Les besoins en formation continue du monde rural sont satisfaits: 21 472 membres d'Organisations de producteurs et micro et petites entreprises en formation continue, 76 organismes de formation continue habilités par le Fond d'appui à la formation professionnelle et à l'apprentissage, 14 organismes de formation continue du secteur agro-sylvo-pastoral équipés en outils pédagogiques.

Résultat 3 - Les dispositifs d'appui à l'insertion professionnelle des jeunes ruraux sont renforcés: 26 bureaux de liaison école-entreprise mis en place, 2 323 prêts accordés via l'Agence pour l'emploi des jeunes remboursés à 97 %, 1 362 jeunes auto-entrepreneurs installés et 258 en tutorat, enquête de l'Observatoire national de l'Emploi et de la Formation réalisée avec succès et concernant la satisfaction des employeurs vis-à-vis des jeunes insérés.

Évaluation du projet

Pertinence : De par son objectif général « soutenir la création d'emplois en priorité pour les femmes et les jeunes et les activités génératrices de revenu » et son objectif spécifique « les compétences professionnelles des femmes et des hommes du monde rural sont durablement accrues », l'intervention du MLI/022 s'aligne parfaitement sur les politiques et stratégies nationales du Mali, notamment sur le Programme national de formation professionnelle, qui est en cours d'opérationnalisation à travers le Programme décennal de la formation professionnelle pour l'emploi. La bonne pertinence du MLI/022 se justifie par son mode opératoire de mise en œuvre. En effet, dans sa stratégie de mise en œuvre, le projet s'est inscrit dans une approche de faire-faire, conformément aux principes de la Déclaration de Paris. Dans cette dynamique, il a fortement contribué à travers ses accords de partenariat opérationnel au renforcement des capacités opérationnelles des partenaires nationaux en charge de la maîtrise d'ouvrage du sous-secteur de la formation et l'insertion professionnelle. Les raisons de cette pertinence se trouvent dans les formations dispensées en conditions réelles aux membres des organisations de producteurs, et micro et petites entreprises (champs écoles paysans/*Farmer's Field School*, itinéraires techniques, etc.) des trois filières, à l'apprentissage renoué (tutoral) prenant en charge des besoins de qualification des jeunes et des femmes en déshérence d'éducation via les centres de formation professionnelle sous le pilotage du Conseil régional de Ségou, à la formation initiale qualifiante prenant en compte les besoins de qualification des jeunes, le financement via l'Agence pour l'emploi des jeunes des jeunes se lançant dans l'entrepreneuriat.

La pertinence est évaluée comme très satisfaisante (A).

Cohérence : Les stratégies d'intervention et les objectifs du MLI/022 sont en parfaite cohérence avec les documents de planification stratégique du développement. Il s'agit notamment du Cadre stratégique pour la Relance économique et le Développement Durable qui constitue le document de référence pour tous les programmes de développement au Mali et qui fait de la problématique de l'emploi des jeunes et des femmes une de ses principales priorités. Cette priorité affichée du gouvernement malien est formalisée dans les documents de politique et de programmes de l'État notamment la Programme national de formation professionnelle de 2009, le Programme décennal de la formation professionnelle pour l'emploi 2015 – 2017, le Document cadre de la politique nationale de décentralisation 2015 – 2024, la politique nationale de l'emploi (2014). Le programme MLI/022 appuie plus spécifiquement la mise en œuvre du schéma directeur de la formation professionnelle pour l'emploi des régions (Ségou, Sikasso) et du Programme décennal de la formation professionnelle pour l'emploi dont la finalité est de « contribuer à la réalisation des objectifs de croissance à travers le développement des qualifications professionnelles et des compétences des ressources humaines » et les objectifs spécifiques :

- « d'assurer les compétences professionnelles de base ;
- de renforcer celles des actifs ;
- de favoriser l'insertion professionnelle des femmes et des jeunes issus des structures de formation ;
- d'améliorer l'image de la formation professionnelle ».

L'intervention du MLI/022 s'inscrit dans une dynamique de promotion de la formation et l'insertion professionnelle des jeunes et des femmes dans les régions de Ségou et de Sikasso. Cette approche du MLI/022 est de ce point de vue en phase avec l'esprit de la loi N°02016-026 du 14 juin 2016, relative à la formation professionnelle qui définit les orientations de l'État en matière de formation professionnelle. Au titre de l'alignement, on note que la tutelle technique du programme est assurée par le ministère de l'Emploi et de la formation professionnelle, qui en est le maître d'ouvrage. La stratégie du faire-faire adoptée par le programme MLI/022 a permis de confirmer les différents acteurs et partenaires nationaux dans leurs rôles et responsabilités respectifs, ainsi que d'affirmer leur légitimité dans le processus de décentralisation en cours. Cela dénote de la volonté manifeste d'alignement du projet avec la politique de développement malienne et la facilitation du dialogue entre partenaires.

La cohérence est évaluée comme très satisfaisante (A).

Efficiences : Les ressources allouées aux différentes activités sont globalement suffisantes et mobilisées à temps dès que les rapports narratifs et financiers sont produits et validés. Le projet a même aménagé son dispositif ressource humaine d'appui auprès des partenaires (un assistant technique national de plus après le rapport à mi-parcours), et veillé de manière plus accrue à la simultanéité de production des rapports narratifs et des preuves de dépenses accompagnant les rapports financiers. Le taux de décaissement global du projet est très satisfaisant à 97,5 % (102 % pour le résultat 1, 97 % pour le résultat 2, 98 % pour le résultat 3) pour la partie luxembourgeoise, se situant à 71 % en 2019 puis 50 % en 2020 pour la partie nationale.

L'efficacité est évaluée comme satisfaisante (B).

Efficacité : Le projet MLI/022 a été globalement efficace dans sa mise en œuvre, car toutes les activités prévues dans le document technique et financier ont été réalisées et ont permis d'atteindre les résultats escomptés, même s'il faut signaler qu'ils sont atteints à des niveaux différents. Certains l'ont été totalement, voire ont même dépassé les prévisions, d'autres non, notamment en ce qui concerne l'équipement pédagogique des organismes de formation continue, l'accroissement du nombre de diplômés à l'enseignement technique et professionnel dans la zone de concentration opérationnelle et la durée moyenne de traitement des dossiers de demande de formation par l'antenne régionale du Fond d'appui à la formation professionnelle et à l'apprentissage. L'accompagnement du Conseil régional de Ségou via l'Agence nationale d'investissement des collectivités territoriales a permis d'améliorer sensiblement l'autonomie et la maîtrise d'ouvrage du Conseil régional de Ségou dans le pilotage des formations insertion professionnelle / formation initiale qualifiante et tutorat par maîtres d'apprentissage. Le Conseil régional de Ségou y a démontré un excellent taux d'exécution à 99,4 %.

De plus, une étude finale via *International Institute for Education Planning* - UNESCO, Pôle de Dakar montre les bons taux de satisfaction atteint chez les bénéficiaires, ainsi que le renforcement des capacités fourni à l'Observatoire national de l'Emploi et de la Formation qui en sort grandi et plus autonome. Un certain handicap a cependant été relevé : les formations dispensées, n'induisent chez les insérés, que trop rarement l'atteinte d'un revenu décent (42 % en 2017, 52 % en 2018 au-dessus du seuil de pauvreté). Il reste donc des efforts à faire sur l'efficacité.

L'efficacité est évaluée comme très satisfaisante (A).

Durabilité : Par l'adoption de la stratégie de faire-faire comme démarche participative et inclusive de mise en œuvre des activités, dans l'objectif de responsabiliser et de renforcer le maximum possible les services techniques de l'État et les collectivités territoriales dans l'accomplissement de leurs missions et prérogatives, le projet MLI/022 a contribué à l'émergence d'une véritable offre de formation à travers la constitution d'un vivier de maîtres d'apprentissage (1 322) et de formateurs (1 033) techniquement et pédagogiquement renforcés disponibles dans la zone de concentration opérationnelle qui seront utilisés par d'autres intervenants pour la prise en charge des besoins de qualification de la main d'œuvre (jeunes et des femmes) en fonction des besoins de l'économie locale et régionale. L'intervention du projet a permis de renforcer et de doter le Conseil régional de Ségou d'outils (Cadre régional de gestion partenarial de formation professionnelle, bases de données) pour assurer sa mission de pilotage et de coordination de la formations insertion professionnelle régionale, via une collaboration avec les chambres consulaires. Le taux d'insertion moyen a été mesuré à 65 %, même si la survie chez les auto-entrepreneurs reste à environ 30 % à un an. Enfin, le dispositif innovant des bureaux de liaison école-entreprise dans 26 centres de formation professionnelle a joué le rôle d'effet levier de rapprochement entre les jeunes et les entreprises. De plus le travail entre partenaires techniques et financiers a abouti à la production d'une étude de haut niveau sectoriel pour le ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle - le ministère de l'Action territoriale et de la Décentralisation et le CR qui reçoit actuellement très bon écho.

La durabilité est évaluée comme satisfaisante (B).

Environnement et changement climatique : Même s'il est établi que les activités de formation et d'apprentissage n'ont pas d'impacts négatifs significatifs sur le plan environnemental, les jeunes apprenants et les maîtres d'apprentissage ont été tous sensibilisés sur l'hygiène, la sécurité et les risques de l'environnement inhérents à leurs activités respectives et sur les mesures appropriées à prendre en compte pour sa préservation et sa sauvegarde. Ces mesures de protection de l'environnement sont intégrées dans les différents programmes et modules de formation et sont généralement enseignées dès les premiers jours de démarrage des formations.

Égalité de genre : La prise en compte de la dimension genre est bien manifeste depuis la conception du projet MLI/022 de par la formulation de l'objectif global visant à « soutenir la création d'emplois en priorité pour les femmes et les jeunes ». Pratiquement, tous les indicateurs d'effets ou de produits des trois résultats du projet relatifs aux cibles sont « genrés » hommes et femmes, bien qu'il faille admettre être confronté tout de même au fait que, dans les domaines de l'artisanat, de l'agro-sylvo-pastoral, les fonctions sont en grande partie traditionnellement occupés par les hommes. La parité entre le nombre d'hommes et de femmes prônée dans le document technique et financier (50 % globalement de jeunes filles) dans tous les centres bénéficiaires d'accompagnement de la part du programme, n'a de ce ne fait pas pu être atteint. Bien que des proportions importantes de femmes aient été touchées (formation par apprentissage, formation continue en agro-sylvo-pastoral – surtout activités de maraichage).

Leçons apprises

- le renforcement des capacités et l'implication du Conseil régional dans la mise en œuvre des activités du projet améliore le pilotage de la formation et l'insertion professionnelle pour répondre au mieux aux besoins de qualification de la main d'œuvre tenant compte des potentialités et des besoins de l'économie régionale et locale ;
- la stratégie de faire-faire comme option stratégique d'intervention à travers les Conventions de délégation des fonds et de mise en œuvre et Lettres d'Entente s'avère efficace pour le renforcement des capacités et l'amélioration de la collaboration/synergie entre les services spécialisés du ministère de l'Emploi et de la formation professionnelle pour une meilleure organisation du sous-secteur de la formation et l'insertion professionnelle ;

- la flexibilité de LuxDev dans la mise en œuvre du projet est une stratégie efficace d'adaptation permettant de faire des orientations requises à temps à travers des avenants en fonction des contraintes et réalités du terrain ;
- le mécanisme de financement des projets des jeunes et des femmes par les institutions de microfinance à travers le système de dépôt à terme s'avère efficace et améliore le taux d'insertion professionnelle des jeunes formés ;
- le bureaux de liaison école-entreprise mis en place dans les centres de formation professionnelle est un dispositif innovant et efficace qui améliore l'employabilité des jeunes et permet aux centres de formation professionnelle de varier leurs offres de formation tenant compte des besoins réels des entreprises (adéquation formation-emploi) ;
- l'approche champs écoles paysans est un dispositif efficace pour la prise en charge des besoins de formation des actifs du monde rural (producteurs et leurs organisations de producteurs) ;
- les appuis non financiers post financement contribuent à l'amélioration du taux de remboursement et du taux de survie des entreprises créées ;
- les enquêtes sur l'insertion professionnelle permettent de mieux cibler les filières porteuses d'emploi et de décider des orientations visant des revenus décentés plutôt que seulement un emploi ;
- l'accompagnement post formation doit être systématisé au-delà de un an, et celui des jeunes en auto-entrepreneuriat devrait se faire au-delà de 12 mois ;
- pour ces derniers cas, il faudrait :
 - conditionner l'appui à leur inscription à un suivi de gestion comptable-financière-stratégique par un centre de gestion (centre de gestion et d'économie rurale professionnel ancré dans une chambre consulaire ou l'Association des organisations professionnelles paysannes),
 - poursuivre leur suivi au-delà de 12 mois.

Recommandations

- appuyer le ministère de l'Emploi et de la formation professionnelle pour l'élaboration, la diffusion et l'application des textes législatifs et réglementaires de la formation professionnelle, notamment les décisions du décret N°2017 -O466/P-RM du 12 juin 2017 fixant les modalités de la loi numéro N°02016-026 du 14 juin 2016 relative à la formation professionnelle, le cadre national de la certification et les textes relatifs à l'autonomisation des centres de formation professionnelle ;
- faire un plaidoyer pour une forte implication du ministère de l'Emploi et de la formation professionnelle dans la mobilisation des apprenants à travers un système d'orientation des non orientés du diplôme d'études fondamentales et des sortants des centre d'éducation pour le développement dans les centres de formation professionnelle publics pour améliorer leur fréquentation et rentabiliser les lourds investissements consentis ;
- poursuivre le renforcement des capacités des agents des collectivités territoriales et des services techniques en vue de leur autonomisation dans l'utilisation des outils, des méthodes et bonnes pratiques développés par le MLI/022 ;
- améliorer le dispositif d'insertion des jeunes et femmes (débutants) à travers une prise en charge des coûts des investissements de départ sur la base d'une stratégie de partage de coût ;
- responsabiliser davantage la Direction nationale/régionale pour la Formation professionnelle pour la sélection des maîtres d'apprentissage, des centres de formation professionnelle, le recrutement des bénéficiaires des différents dispositifs de formation en vue d'améliorer non seulement la qualité des formations à travers un suivi pédagogique rigoureux mais aussi d'améliorer à terme l'organisation des examens de certification des compétences des jeunes et femmes ;
- suivre la mobilisation des quotes-parts des organismes de formation continue bénéficiaires d'équipements ;
- prendre en compte le coût du suivi post-formation dans les contrats des prestataires au niveau de tous les dispositifs de formation en vue d'accompagner les bénéficiaires pour le réinvestissement des acquis des formations ;
- appuyer les collectivités territoriales (Conseils régionaux) pour la mise en place d'un mécanisme de financement régional de la formation professionnelle pour garantir la pérennisation des acquis du projet MLI/022 ;
- diligenter la mobilisation des acteurs pour l'opérationnalisation du centre régional de ressources ;
- assurer la prise en charge de la matière d'œuvre sur la base des programmes élaborés en vue d'améliorer la structuration et la qualité de l'apprentissage dans les ateliers ;

- améliorer la synergie d'actions à travers un mécanisme de communication et de coordination des parties prenantes ayant des activités liées (l'Agence pour l'emploi des jeunes, centres de formation professionnelle, maîtres d'apprentissage, chambres, Fond d'appui à la formation professionnelle et à l'apprentissage) ;
- mettre en place en collaboration avec les institutions de microfinance partenaires un système de garantie et de cautionnement mieux approprié pour améliorer l'accès des jeunes et des femmes à des financements favorisant un revenu décent et pas seulement un emploi ;
- mettre en place un accompagnement post formation systématisé au-delà d'un an, et celui des jeunes en auto-entrepreneuriat au-delà de 12 mois ;
- pour ces derniers :
 - conditionner l'appui à leur inscription à un suivi de gestion comptable-financière-stratégique par un centre de gestion (professionnel ancré dans une chambre consulaire ou l'Association des organisations professionnelles paysannes),
 - poursuivre leur suivi au-delà de 12 mois, jusqu'à trois ans ;
- il y aurait probablement lieu d'amener le Conseil régional de Ségou et les chambres consulaires à communiquer plus largement, et rendre visible le dispositif formatif formations insertion professionnelle et formation initiale qualifiante via les autorités traditionnelles maintenant plus reconnues, installées et en réseau associatif ;
- il y a urgence à faire avancer les négociations entre partenaires professionnels (entreprises, leurs chambres consulaires, et l'État) pour la reconduction d'un système de taxes et cotisations professionnelles alimentant le système formatif formations insertion professionnelle et formation initiale qualifiante (remise en place de l'ancien, ou création d'un nouveau dispositif).