



Coopération Mali-Confédération Suisse

***Projet d'Appui
à la Formation Professionnelle
PAFP II***



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

**Direction du développement
et de la coopération DDC**

**RAPPORT
D'EVALUATION EXTERNE
DU PROGRAMME**

**Jean-Paul Nicolau
Seydou Traoré
Elisa Roth**

10 mars 2011

FICHE SYNTHETIQUE

Pays	Mali
Titre complet du projet	Projet d'Appui à la Formation Professionnelle
Titre abrégé du projet	PAFP II
Version du rapport	10.03.2011

TABLE DES ACRONYMES

AFD	Agence Française de Développement
AMC	Ateliers Militaires Centraux (Ségou)
ANPE	Agence Nationale pour l'Emploi
APC	Approche par compétences
APCMM	Assemblée Permanente des Chambres de Métiers du Mali
APEJ	Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes
AR	Assemblée Régionale
BUCO	Bureau de Coordination de la Coopération Suisse
CADD	Cellule d'Appui à la Décentralisation et Déconcentration
CAP	Certificat d'Aptitude Professionnelle
CAR	Centre d'Animation Rurale
CERFITEX	Centre de Recherche et de Formation pour l'Industrie Textile
CFP	Centre de Formation Professionnelle
CNCF	Coordination Nationale des Comités de Formation
CNPM	Conseil National du Patronat Malien
COFPA	Cellule Opérationnelle pour la Formation dans l'Artisanat (FNAM / APCMM)
COREA	Comité Régional pour la Formation par Apprentissage
CRA	Chambre Régionale d'Agriculture
DDC	Direction du Développement et de la Coopération (Suisse)
DEF	Diplôme d'Etudes Fondamentales
DEL	Développement Economique Local
DNE	Direction Nationale de l'Emploi
DNFP	Direction Nationale de la Formation Professionnelle au Ministère de l'EFP
DRFP	Direction Régionale de la Formation Professionnelle
EUR	Euro
FAFPA	Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage
FNAM	Fédération Nationale des Artisans du Mali
FPA	Formation Professionnelle par Apprentissage
FPC	Formation Professionnelle Continue
FQ	Formation Qualifiante
IADA	Institut d'Appui au Développement Agricole
LUX Dev	Agence Luxembourgeoise pour le Développement
MEFP	Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

FCFA	Unité monétaire locale (Millions de Francs CFA)
OPA	Organisation Professionnelle d'Artisans
OSC	Organisation de la Société Civile
OSP	Organisation Socioprofessionnelle
PACT	Programme d'Appui aux Collectivités Territoriales
PAFIP	Programme d'Appui à la Formation et à l'Insertion Professionnelles (Lux-Developpt)
PAFP II	Programme d'Appui à la Formation Professionnelle phase II
PAPESPRIM	Programme d'Appui à la Promotion de l'Emploi dans le Secteur Privé
PDDRK	Projet de Développement Durable de la Région de Kidal (Lux-Développement)
PDES	Programme de Développement Economique et Social
PDSEC	Plan de Développement Economique, Social et Culturel
PIB	Produit Intérieur Brut
PISE	Programme d'Investissement dans le Secteur de l'Emploi
PRIMA	Programme de Promotion Intersectorielle des Métiers Agricoles (Coop Allemande)
PRODEFPE	Programme Décennal de la Formation Professionnelle pour l'Emploi
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
SDRFPTE	Schéma Directeur Régional de la Formation Professionnelle et Technique pour l'Emploi
STD	Services Techniques Déconcentrés
UFAE	Unité de Formation d'Appui aux Entreprises

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	5
A) RAPPEL DU PROJET.....	5
B) CONTENU DE LA MISSION.....	8
C) CADRE DE TRAVAIL DE LA MISSION.....	8
D) METHODOLOGIE D'EVALUATION.....	9
1. RÉSUMÉ.....	10
1.1. SITUATION A LA DATE DE L'EVALUATION (31 JANVIER 2011).....	10
1.2. RESUME D'EVALUATION.....	10
1.3. RECOMMANDATIONS.....	12
2. DESCRIPTION DES ACQUIS DU PROJET.....	13
2.1. COUVERTURE.....	13
2.2. DETAIL DES RESULTATS OBTENUS A LA DATE DE L'EVALUATION (15 JANVIER 2011).....	16
2.2.1. <i>Préalable : de la distinction entre le PAFPII et le dispositif national de formation</i>	16
2.2.2. <i>Composante Appui institutionnel</i>	18
2.2.3. <i>Composante : Appui à la décentralisation en matière de formation et d'emploi</i>	19
2.2.4. <i>Composante : Appui aux initiatives de développement local</i>	20
3. ANALYSE DES RESULTATS.....	20
3.1. LA CONCEPTION.....	20
3.2. LA REALISATION DU PROJET.....	22
3.3. MANAGEMENT DU DISPOSITIF DE FORMATION.....	22
3.3.1. <i>La gouvernance du dispositif de formation professionnelle au niveau national</i>	23
3.3.2. <i>Le pilotage et la mise en œuvre de la FP au niveau des régions</i>	24
3.4. LE MANAGEMENT DU PROJET.....	25
5.2.1. <i>La gestion du projet</i>	25
5.2.2. <i>Gestion des coûts et des dépenses du projet</i>	25
5.2.3. <i>Les ressources humaines et l'assistance technique</i>	26
5.2.4. <i>Les forces et faiblesses du management du projet</i>	27
4. EVALUATION DU PROJET.....	29
4.1. LES CARACTERISTIQUES DES RESULTATS.....	29
4.2. L'EFFICACITE ET L'EFFICIENCE.....	31
4.3. LA PERTINENCE DU PROJET.....	32
4.4. LA PERENNITE DU PROJET.....	33
4.5. LES ASPECTS TRANSVERSAUX.....	33
5. RECOMMANDATIONS.....	34
5.1. CONCLUSIONS.....	34
5.2. PERSPECTIVES.....	36
5.2.1. <i>Perspectives à court terme : la poursuite et la conclusion du PAFII</i>	36
5.2.2. <i>Perspectives à moyen terme : la mise en place d'un futur projet en 2012</i>	37
5.3. RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES.....	37
5.4. RECOMMANDATIONS SPECIFIQUES ET PRATIQUES.....	39
5.5. INTEGRATION DU PROJET FP DANS LE CONTEXTE ECONOMIQUE.....	42
6. ANNEXES.....	43

INTRODUCTION

L'objet de la présente mission était l'évaluation externe et en cours d'exécution du PAFP II, « Projet d'Appui à la Formation Professionnelle - Phase II », Projet financé par la Coopération Suisse. Cette mission d'évaluation était commanditée par le Bureau de la Coopération Suisse à Bamako.

Elle s'est déroulée du lundi 17 janvier au mardi 8 février 2011 au Mali

Elle a été réalisée par quatre consultants, Jean-Paul Nicolau, chef d'équipe, Seydou Traoré, Elisa Roth, et Simon Junker (Chargé de programme à la DDC, qui a rejoint l'équipe en cours de mission).

L'objet de cette présente mission, tel qu'il ressort des Termes de Référence, était de fournir à la Coopération Suisse (DDC et BUCO) et au(x) bénéficiaire(s) un avis externe sur la mise en œuvre du projet, sur ses résultats et sur son efficacité dans l'atteinte des objectifs. Ces analyses doivent permettre de formuler des recommandations pour l'exécution du reste du projet mais également dans la perspective d'une suite à la coopération Mali-Suisse afin i) d'améliorer l'efficacité du dispositif national de formation et ii) d'assurer la pérennité des effets positifs produits par le présent projet.

Il s'agissait donc :

- de fournir une analyse et une appréciation sur les résultats obtenus et sur le niveau d'atteinte des objectifs;
- de formuler des recommandations et des orientations éventuelles sur la poursuite du projet en cours;
- de formuler des recommandations quant à la suite qui pourrait être donnée au PAFP II, dans le cadre d'un nouveau projet de coopération.

A) Rappel du projet

❖ Contexte national

Le Mali est un pays sahélien enclavé sans littoral d'une superficie de 1 240 000 km² pour 12 377 682 habitants dont 51% de femmes et 49% d'hommes. La population malienne, avec 68% de ruraux connaît une croissance annuelle de 2.2%, et est majoritairement jeune (51% des maliens ont moins de 15 ans).

Fortement tributaire des aléas climatiques, le pays est classé à revenu faible avec un PIB de moins de 300 dollars par habitant soit moins de 1 dollar par habitant par jour. Cette situation de paupérisation est aggravée par des facteurs socio – économiques inhibant que sont : (i) le faible taux d'alphabétisation de la population, de l'ordre de 26%, (ii) les énormes taux de déperdition scolaire, 44,30% des effectifs ne passent pas au second cycle de l'enseignement fondamental, en outre, le taux de transition entre l'enseignement fondamental et l'enseignement secondaire est seulement de 40,10%. Pour l'enseignement secondaire général, le taux d'achèvement en 12^{ème} année n'est que de 5,7% pour une cohorte de jeunes rentrés 12 ans plus tôt, (iii) la faible qualité des ressources humaines. Le Mali est réputé être l'un des pays africains dont la main d'œuvre est la moins qualifiée et dont le secteur de la formation professionnelle est embryonnaire, (iv) le taux de chômage évalué à 9,6% au niveau national touche plus massivement les moins âgés, soit la tranche d'âge de 15 ans à 39 ans (taux variant de 7,6 à 15,4%).

Les obstacles sont donc énormes pour un développement économique soutenu. Le Gouvernement du Mali a très tôt compris et posé ce diagnostic d'où la volonté d'une lutte d'envergure contre la pauvreté à travers une stratégie de croissance accélérée des plus créatrices d'emplois. Cette stratégie est consacrée dans le CSCR qui est désormais axé sur le secteur Agro-Sylvio-pastoral et la diversification agricole. Elle place aussi la formation professionnelle comme l'une des priorités du Gouvernement.

❖ Descriptif du projet

Le Projet d'Appui à la Formation Professionnelle, phase II - PAFP II -- bien que comprenant trois composantes,

- 1) **un appui aux institutions et aux organisations pour consolider le dispositif national de formation par apprentissage** de type dual,
- 2) **un appui aux institutions territoriales pour inclure la formation professionnelle dans le processus de décentralisation** engagé par le gouvernement,

3) un appui aux initiatives de proximité en faveur du développement économique local,

est organisé pratiquement sur quatre ensembles d'activités.

Le quatrième volet d'activités rassemble les opérations **de communication** avec notamment **la capitalisation et la diffusion de documents**.

L'ensemble de ces activités, dont on peut penser que l'équipe de management du projet les a conduites en toute complémentarité pour qu'elles convergent vers le même objectif, doivent permettre :

- i) d'apporter une réponse à la problématique de l'insertion professionnelle des jeunes et notamment des jeunes ruraux déscolarisés,
- ii) de contribuer à la mise en place d'un système de formation professionnelle lié à l'emploi, décentralisé et devant répondre aux besoins des économies régionales, orientations décidées par le Gouvernement depuis 1998.

Cela concerne essentiellement les aspects relatifs :

- au nécessaire partenariat entre acteurs économiques et opérateurs de formation ;
- au management du système ;
- aux aménagements réglementaires, législatifs et financiers pour implanter (et développer) le mode de formation par apprentissage de type dual (en alternance) ;
- aux dispositions réglementaires et pratiques à prendre pour inscrire le développement de la FP dans le processus **de décentralisation** engagé par le Gouvernement malien ;
- à la mobilisation et à la redistribution vers les régions des ressources (notamment humaines et financières) nécessaires au fonctionnement de ce système de formation professionnelle.

On verra plus loin dans l'analyse combien la mise en place d'un système décentralisé qui demande du temps est encore très incomplètement réalisé, et combien l'influence d'un tel projet peut être positif ou au contraire pénalisant si les bons choix stratégiques ne sont pas pris suffisamment rapidement par les manageurs du projet.

❖ **Les objectifs** du projet sont, (selon le document de projet) :

- **Objectif général** : L'accroissement des revenus et de l'accès à l'emploi des jeunes hommes et femmes et la promotion de l'économie locale sont améliorés par l'acquisition de qualifications professionnelles en milieu urbain, périurbain, rural et dans le secteur de l'artisanat.

- **Objectifs spécifiques** : Les objectifs spécifiques pour la phase II du PAFP sont les suivants :

1. Le programme d'appui à la formation professionnelle contribue à la **consolidation du système de formation professionnelle et par apprentissage au Mali**.
2. Le programme d'appui à la formation professionnelle contribue à la **prise en compte effective de la formation professionnelle au niveau régional**.
3. L'accompagnement du **développement de l'économie locale** est assuré par le soutien aux initiatives porteuses et par la **mise en cohérence des besoins de qualification avec une offre adaptée**.
4. Les expériences et les outils développés sont diffusés et vulgarisés.

La mission, tout comme les gestionnaires du projet l'ont fait, se sont référés au cadre logique, un peu plus explicite et plus cohérent.

❖ **La stratégie préconisée** pour l'atteinte des objectifs fixés, (toujours selon le document de projet), combine

- renforcement des capacités des différents acteurs (pilotes institutionnels et acteurs opérationnels du terrain, formateurs et professionnels), [il s'agit essentiellement ici de formation des personnels];
- conseil et appui financier auprès des collectivités locales;
- facilitation et médiation pour la mise en lien des divers partenaires existants et potentiels du (futur) système de formation;
- communication et diffusion des informations.

❖ Au terme du projet, **plusieurs résultats** sont précisément attendus¹ :

- Les capacités des acteurs publics, privés et associatifs au niveau central pour la promotion et le développement du système de formation par apprentissage de type dual sont renforcées
- L'accès à la formation professionnelle par une extension à de nouveaux métiers et à de nouvelles localités est favorisé
- La mise en place d'un mécanisme de suivi et de veille qualité est renforcée
- Les capacités techniques et pédagogiques des formateurs dans les centres de formation, des maîtres d'apprentissage, et des formateurs endogènes sont renforcées.
- Les services déconcentrés de l'emploi et de la formation professionnelle sont accompagnés pour mieux assurer leur rôle d'appui conseil.
- Le transfert de compétence du niveau central vers le niveau régional est soutenu.
- Le pilotage de la formation professionnelle au niveau régional est renforcé.
- Les acteurs des collectivités décentralisés sont renforcés pour une prise en compte de la formation professionnelle dans les stratégies et plans de développement local.
- Le développement d'offres de qualification adaptée aux systèmes de production au niveau régional et local est soutenu
- La régionalisation de la formation professionnelle est soutenue
- Les expériences développées sont capitalisées et vulgarisées.
- Des études d'impact de la gestion régionale de la formation sont réalisées

❖ **Fonctionnement du projet**

La réalisation du projet a été confiée à Swisscontact par l'intermédiaire d'une délégation de gestion du projet et des moyens mis à disposition avec un budget d'environ 4 millions de CHF.

Le projet a démarré de manière opérationnelle début 2008 avec la mise en place de l'équipe projet de Swisscontact composée de : un chef de projet, expert international, trois chargés d'opérations, experts nationaux dans les domaines de la formation et du développement, responsables respectivement de chacun des trois axes d'actions ainsi que le personnel d'appui technique et administratif fourni par Swisscontact (pour la comptabilité, le secrétariat, la logistique). Il devrait se terminer 48 mois plus tard, soit fin décembre 2011, date limite des engagements budgétaires.

Un comité de pilotage a été mis en place fin 2009, et n'a pas, jusqu'alors, joué un rôle déterminant.

❖ **Publics ciblés**

Les cibles identifiées comme **bénéficiaires directs** du projet sont des jeunes défavorisés, femmes et hommes, exclus du système éducatif (enseignement primaire et secondaire) et qui, pour une raison ou une autre (milieu défavorisé, socialement et économiquement fragile, niveau scolaire insuffisant, sans qualification et sans diplôme, pour la plupart en échec scolaire dès la fin de l'école primaire, éloignement géographique, absence de structures d'enseignement ou capacités d'accueil limitées, etc.), n'ont pas la possibilité de poursuivre une scolarité normale.

Pour la plupart, ils ont été confiés par les parents à un "tuteur", maître-artisan, généralement parent ou ami des parents du jeune. Cet artisan va alors accueillir le jeune-homme ou la jeune-fille dans son atelier ou son échoppe comme apprenti(e). Cette pratique, sociale, n'a finalement que peu de rapport avec une activité structurée de formation professionnelle, dans la mesure où l'objet premier de cette prise en charge du jeune par l'artisan n'est pas l'acquisition de compétences nécessaires à l'exercice d'un métier mais une manière d'éviter "l'abandon dans la rue" du jeune et le maintien d'un certain contrôle sur lui tout en lui donnant la possibilité d'apprendre un minimum de pratiques élémentaires indispensables pour exercer le métier du "maître", la plupart du temps d'un métier manuel.

Une minorité de ces jeunes est aussi récupérée par des associations² d'aide à l'insertion ou par l'APEJ ou l'ANPE.

¹ La formulation présentée ici est celle qui figure dans le cadre logique

² L'occasion a été donnée à la mission de rencontrer l'une d'entre elles, l'AJA Mali qui travaille pour l'insertion des jeunes défavorisés, l'action de cette association, comme l'action de plusieurs autres associations, intégrant de l'identification de besoins, la formation, l'aide à l'insertion et le suivi après insertion.

B) Contenu de la mission

La présente mission d'évaluation externe est inscrite dans le cycle d'exécution et de suivi du Projet.

Elle intervient à environ trois quarts de la durée du projet après son démarrage, c'est-à-dire **à moins d'un an de la fin de la phase opérationnelle** d'exécution.

L'objet de cette évaluation externe est de fournir à la Coopération Suisse et au(x) bénéficiaire(s) "un avis externe sur la mise en œuvre du projet pour, non seulement faire un bilan sur la pertinence et la performance du PAFP, mais aussi de proposer des champs futurs d'engagement dans le secteur de la formation professionnelle axée directement sur l'emploi. Elle est conforme aux termes de la demande de crédit approuvée à Berne en décembre 2007 et est destinée à mesurer les résultats et effets obtenus du programme en conformité avec son cadre logique et projeter les bases du futur programme.". [Voir **Annexe 1** : TdR de la mission d'évaluation].

Il s'agissait notamment de :

- ✚ fournir une analyse et une appréciation qualitatives sur l'exécution du projet et les résultats obtenus, sur la base des indicateurs inscrits dans le cadre logique du projet ;
- ✚ formuler des recommandations et des orientations éventuelles à l'opération en cours ;
- ✚ formuler des recommandations quant à la suite qui pourrait être données au projet AFP II.

L'analyse a porté sur chacun des trois axes d'actions conduisant aux résultats attendus :

- ✚ L'appui institutionnel;
- ✚ L'appui aux structures régionales en charge de la FP et de l'insertion (pour les formations dans le secteur artisanal rural et urbain) ;
- ✚ L'appui aux initiatives de développement économique local.

De plus, conformément à la demande particulière formulée en début de mission par la Coopération Suisse, une attention particulière a été portée aux critères de **durabilité du projet** et aux dispositions à prendre pour l'après-projet afin d'en **préserver** les éventuels acquis **et de redéfinir des orientations (plus) pertinentes et (plus) efficaces** pour un éventuel futur projet financé par la coopération suisse.

On verra que ce critère de durabilité intègre trois conditions à remplir pour avoir quelques chances de satisfaire à cette exigence de pérennité : i) la consolidation du **partenariat "acteurs économiques / opérateurs de formation " au niveau de la région**, ii) **la compétence des acteurs et des divers responsables au niveau de la région** (notamment en management et ingénierie de formation) et iii) la mise en place de **ressources**, particulièrement des **ressources humaines** et aussi des ressources structurelles **en management entrepreneurial** tant au niveau régional qu'au niveau national.

Les critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de pérennité ont ainsi été considérés pour conduire cette analyse.

Le caractère de **projet transitoire** qui fait suite aux **projets-pilotes (PAA)** précédents à également été pris en compte dans l'analyse, notamment en ce qui concerne les recommandations pour la gestion de l'après projet.

C) Cadre de travail de la mission

La mission s'est déroulée dans une ambiance chaleureuse, mais aussi de rigueur et de travail intensif. Le travail des experts a été très largement soutenu par l'équipe de Swisscontact en charge de l'exécution du projet, qui a su mettre à disposition les meilleurs moyens logistiques (voiture et chauffeur) et qui a assuré la totalité des prises de rendez-vous dans les plus brefs délais. On aura également noté le soutien continu et attentif du Buco de Bamako.

De nombreuses personnes, concernées de près ou de loin par le projet, ont pu être consultées. Un travail participatif fructueux a pu s'effectuer avec les équipes opérationnelles (Unité de gestion du projet composée et notamment de MM Ulrich, chef de projet, Ibrahim Maïga, Osé Tiénou, Mme Patricia Koné, chargés de mission ainsi que du personnel technique d'appui). Tous les entretiens se sont déroulés de manière sereine, dans un climat de confiance et en totale liberté d'expression.

Le planning était "serré", notamment lors des visites sur le terrain compte-tenu de la longueur et de la pénibilité des déplacements, mais globalement le temps limité à sa juste utilisation a permis la visite d'un échantillon suffisant de structures partenariales et/ou bénéficiaires. [Voir **Annexe 2** : Programme de la

mission prévisionnel et programme réalisé]. Ont pu ainsi être visités i) 3 projets de développement local dans la région de Sikasso (apiculture, aviculture et pisciculture), ii) 8 centres ou établissements de formation, iii) 5 ateliers d'artisans, iv) les organisations régionales et nationales représentant les artisans, v) les chambres de métiers et d'agriculture, vi) les responsables territoriaux et nationaux préoccupés par la formation professionnelle, l'insertion des jeunes et l'emploi, vii) les autres projets d'appui au développement de la formation, viii) d'autres PTF.

D) Méthodologie d'évaluation

Les experts ont opté pour une évaluation participative qui privilégie l'approche systémique dans l'appréhension des démarches, la conduite des actions et dans l'interprétation des résultats enregistrés. [Voir **Annexe 3** : méthodologie d'évaluation proposée par la mission]

La phase de recueil de l'information a porté sur l'ensemble de la documentation mise à la disposition de la mission par les différentes instances (DDC – CG du Projet Swisscontact – DNFP – DNE - Structures associées,...). [Voir **Annexe 4** : Documents consultés]

Les entretiens avec les différents acteurs, organisés en individuel ou en groupes et avec les bénéficiaires directs (compagnons, formateurs, responsables de structures partenaires ou associées, entrepreneurs, ...) ont permis de recueillir des informations variées sur le vécu du projet comme sur les attentes qu'il a suscitées. [Voir **Annexe 5** : Personnes rencontrées]

Les visites de différents sites à Sikasso, Koutiala, Ségou, Douna, (ateliers d'artisans et /ou chantiers accueillant les apprentis en formation, centres de formation et périmètres agricoles,...) ont permis également de compléter et d'enregistrer, en situations réelles, les représentations contenues dans les différents documents et rapports d'évaluation et de suivi internes au projet, de les conforter et/ou de les nuancer.

L'analyse des données et des informations recueillies auprès des différents partenaires a permis d'opérer des recoupements et des comparaisons avec les résultats réels du projet d'une part et avec les résultats escomptés décrits dans les différents documents du projet (Document de projet - Cadre logique – Plans d'actions annuels et Rapports d'exécution et de suivi, Etudes spécifiques...) d'autre part.

La prise en compte de la structuration du projet, de son environnement économique et institutionnel et de son mode de management ont permis de dresser un état des lieux des réalisations effectives du projet, de recenser les insuffisances et d'élaborer un ensemble de recommandations et de propositions pour conforter les résultats obtenus et envisager les suites de ce projet susceptibles d'introduire les innovations nécessaires au renforcement du système de formation professionnelle qui doit s'inscrire par ailleurs dans le processus de décentralisation et d'apporter des réponses aux aspirations des populations parmi les plus sensibles ainsi qu'aux agents économiques qui peinent à s'insérer dans une logique de développement structuré.

Le référent de base, explicite et contractuel, utilisé pour l'analyse des résultats du projet est le document de projet avec son cadre logique annexé [**Annexe 6** : Document de projet].

La mission s'est également servie **d'un référent complémentaire**, dont le résumé et le synoptique figurent en **annexe 7** (Cycle de projet en formation professionnelle, critères qualité). Celui-ci, représentatif d'une expertise en matière de formation professionnelle, définit les principaux critères d'efficacité d'une démarche QUALITE dans un dispositif de formation selon le cycle de projet qui est maintenant très largement utilisé. Ce référent est un outil utile pour conduire une analyse systémique d'un organisme de formation, il aide à expliquer les écarts de résultats, pour en identifier les causes et proposer des solutions de remédiations. Il peut également être utilisé dans le cadre du management d'un établissement ou d'un ensemble d'établissements pour y conduire une politique de développement contrôlé et un pilotage par projets. Pour la clarté des propos sur l'ingénierie de formation, un synoptique de l'ingénierie de formation est joint en **Annexe 8**.

1. RÉSUMÉ

1.1. Situation à la date de l'évaluation (31 janvier 2011)

❖ *L'atteinte des objectifs*

Il est encore tôt pour évaluer **objectivement** l'effet attendu du projet.

A 11 mois de la fin du projet il semble toutefois que l'un des objectifs généraux du projet – **l'amélioration des revenus** et de la situation sociale des formés – soit quasiment atteint : les jeunes formés ont vu leur revenu amélioré au retour de formation.

L'atteinte de l'autre objectif – **l'insertion dans l'emploi** – est incertaine. En réalité, il s'agirait, pour plus de 50 % des formés, d'un maintien dans leur ancien emploi salarié. En revanche, près de la moitié des formés aurait quitté leur ancienne entreprise pour un auto-emploi, qui pourrait être considéré comme un nouvel emploi, mais dont l'évolution est encore mal connue, faute de recul et de données.

L'intérêt social est donc prédominant.

L'intérêt économique semble peu significatif. L'amélioration de la compétitivité et la productivité des micros et petites entreprises qui ont récupéré des sortants de la formation par apprentissage reste à démontrer.

Les filières de formation ouvertes restent pertinentes. Les limites du marché de l'emploi dans ces filières sont toutefois atteintes ou en passe d'être atteintes.

❖ *L'obtention des résultats*

L'identification précise des résultats ne vaut que pour en faire l'analyse, résumée paragraphe suivant.

La plupart des résultats du projet sont confondus avec les améliorations constatées dans le fonctionnement du système malien de formation professionnelle.

Parmi les résultats des 3 composantes : 1) Appui institutionnel, 2) Appui aux organisations territoriales pour installer le système de formation professionnelle dans le processus de décentralisation 3) Appui au développement économique local,

On retiendra principalement :

Une augmentation en volume du mode de formation par apprentissage de type dual, mais qui ne rassemble que moins de 1% des jeunes sortants des dispositifs éducatifs,

Un processus de financement de la FPA assuré par le FAFPA qui fonctionne

Une capacité en ingénierie de formation des organisations régionales qui n'a que très faiblement progressé faute de RH,

Une capacité en management de la FPA par les Assemblées Régionales qui, elle aussi, n'a que très faiblement progressé,

Une capacité de former chez les maîtres artisans qui s'est légèrement confortée, mais une capacité de former (sous le mode FPA) dans les centres de formations qui n'a pas été renforcée et qui est restée très faible, faute de ressources (RH en particulier)

Une culture de la formation par apprentissage qui a progressé dans les milieux professionnels, chez les agents de l'Etat et des Organisations territoriales, mais qui reste encore simpliste;

Les résultats des opérations de développement local sont, pour la plupart, encore en cours de réalisation.

1.2. Résumé d'évaluation

On retiendra les points importants suivants :

- Une logique de conception de projet qui aurait pu être mieux adaptée aux caractéristiques des projets relatifs à la formation professionnelle. Le caractère "systémique" de l'approche est peu visible. La partie de l'objectif visant « l'insertion professionnelle des jeunes » aurait mérité une attention plus soutenue, plus d'actions à mener et un investissement plus conséquent.

- Des ressources humaines et financières mal réparties (pas d'expertise ni de RH en ingénierie de formation, trop peu de ressources humaines nationales affectées au projet).
- Il s'en suit un projet qui présente des résultats probants mais qui restent fragiles parce qu'il y a eu peu de capitalisation (ni sur les ressources humaines, ni sur les investissements matériels).

Globalement la balance des aspects positifs et des aspects négatifs se présente comme suit :

Eléments positifs	Eléments négatifs ou insuffisants
- Nouvelles approches, nouvelles pratiques implantées - Implication forte des artisans / Partenariat - Ressources budgétaires (FAFPA) - Motivation des jeunes - Pertinence du secteur visé (artisanat urbain, périurbain et rural)	- Management - Limites de l'apprentissage type dual - Faiblesse des ressources budgétaires (Etat) - Déséquilibre du partenariat entre "acteurs économiques et opérateurs de formation" - Résistance au changement (/décentralisation) - Insuffisance des ressources humaines i - Cadre institutionnel incomplet - Fragilité du système de formation

Ainsi que le résumé des critères évalués

Conformité	Résultats proches des prévisions
Pertinence	Le projet était pertinent. Le même projet ne le serait plus aujourd'hui
Efficacité	Bonne pour ce qui concerne l'amélioration des revenus des formés. Probablement assez réduite au terme du projet en ce qui concerne l'insertion et les emplois.
Efficienne	Médiocre
Pérennité	Hypothétique
Qualité	En dessous des standards

- Actuellement **la pérennité du projet n'est pas totalement assurée**. Elle ne le sera que lorsque les conditions évoquées ci-dessous seront remplies :
 - o L'organisation et les attitudes sont durablement implantées et les mentalités ont favorablement évolué (pour ce qui concerne le fonctionnement de la FPA);
 - o Le renforcement des capacités en ingénierie de formation des institutions territoriales, des opérateurs de formation (centres et institutions d'appui) et des représentations professionnelles et syndicales, en termes de compétences individuelles, est en cours de réalisation. Il reste à préparer et réaliser la constitution d'une compétence collective au niveau régional couvrant tous les domaines d'action d'un organisme **complexe** de formation professionnelle.

- o La capitalisation des ressources de formation (en renforçant notamment le rôle et les capacités des centres de formation) et la mise en réseau entre les différents centres et les différentes régions sont engagées.

Cette mise en réseau est du rôle de la structure centrale, comme il est de son rôle de veiller à l'équilibre et à l'optimisation des ressources entre les régions.

Le rôle de la structure centrale est un rôle de gouvernance; à cet effet elle doit se doter d'une capacité à évaluer et doit pouvoir disposer d'informations pertinentes et d'outils d'aide à la décision, elle n'a aucun rôle opérationnel.

- o Le développement d'un management entrepreneurial de proximité dans chaque région, entre les divers partenaires locaux (assemblée régionale, institutions territoriales, organes déconcentrés de l'Etat, organisations professionnelles, organismes de la société civile et ONG.

1.3. Recommandations

L'importance stratégique des objectifs poursuivis par le Projet, les espoirs qu'il a suscités auprès de populations fragiles, les nouveaux modes d'organisation de la formation professionnelle en partenariat avec les opérateurs économiques et dans le cadre de la régionalisation ainsi que les nouvelles approches qu'il a mis en place militent en faveur d'une consolidation des résultats encore fragiles.

En effet, la pérennisation de ces résultats, très positifs par ailleurs, n'est pas garantie : un potentiel réduit de ressources humaines formées et expérimentées en matière de FP et plus spécifiquement sur l'ingénierie de formation, une organisation territoriale (pour ce qui concerne la FP et l'Emploi) en tout début de construction, un ancrage fort des mentalités et des attitudes sur des schémas dépassés et inadaptés aux défis des économies nationales en recherche de croissance forte.

La stratégie à utiliser pourrait se résumer ainsi :

- ✎ Recentrer sur une démarche d'ingénierie de formation
- ✎ Préparer l'avenir : Investir sur les RH et la GRH
- ✎ Assurer un minimum de durabilité (RH et lisibilité)
- ✎ Initier une démarche Qualité / Formaliser Communiquer

Dans l'immédiat et pour l'année qui reste à faire dans le PAFPII, il s'agira en toute priorité d'assurer une certaine pérennité au projet en même temps que l'on préparera (comme pour une étude de faisabilité) le projet qui fera suite et dont les grandes orientations pourraient être :

-  **Appuyer les organisations régionales et autres OSR et OCR**
-  **Conforter le rôle de gouvernance (et de suivi-évaluation) du niveau national**
-  **Mutualiser et capitaliser les ressources consacrées à la FP**
-  **Concentrer l'action sur deux régions**
-  **Diversifier les groupes cibles et les modes de formation**
-  **Elargir les secteurs au B-TP, à l'agriculture, aux services et à l'artisanat dans les zones rurales.**

Pour ce faire, une **assistance technique internationale** auprès de la cellule de gestion du projet spécifique en ingénierie de formation et gouvernance des systèmes de formation sera nécessaire.

On trouvera **en Annexe 9** l'aide mémoire remis en fin de mission résumant les premières conclusions de l'évaluation, et **en Annexe 10** le diaporama de présentation de ses premières conclusions.

2. DESCRIPTION DES ACQUIS DU PROJET

2.1. Couverture

La couverture géographique

La mission a pu se rendre compte de la particularité des deux zones économiques dans lesquelles le projet s'est fortement manifesté³, zones mi-urbaines, mi-rurales de Sikasso et de Ségou. Ces deux zones géographiques sont constituées chacune en Région administrative avec un pouvoir décentralisé (en théorie si ce n'est en pratique) attribué à l'Assemblée Régionale. Il est ainsi de la responsabilité de l'AR de définir, et de manager la formation professionnelle à réaliser pour satisfaire aux besoins de la Région. A cet effet, ces deux régions disposent chacune de quelques centres de formation publics et privés, de quelques ressources humaines (limitées toutefois à **un** poste de conseiller en formation professionnelle, rattaché à l'AR). Les AR s'appuient cependant sur les capacités (elles aussi très limitées) des quelques organes étatiques déconcentrés tels que les DRFP et les bureaux régionaux du FAFPA et de l'APEJ.

Ces deux régions et zones géographiques **constituent des bassins d'emploi importants et variés** sur lesquels reposent les espoirs des populations pour éviter le chômage des jeunes et vers lequel de nombreux entrepreneurs orientent leurs projets de développement. On aura en particulier noté la reprise de l'activité économique cotonnière qui constitue le fleuron des entreprises et des exploitations agricoles de la région de Sikasso.

Cependant les investissements privés restent timides, peu aidés par les banques, notamment au niveau de la micro-finance. Les investissements publics sont liés aux aides internationales. Dans ces deux régions, les localités autres que Ségou, Sikasso et Koutiala, ne se distinguent pas par une activité économique spécialement dynamique et les petits villages sont pauvres. L'activité y est généralement rurale et commerciale⁴ avec des métiers artisanaux périphériques aux métiers de l'agriculture. La région de Ségou bénéficie de l'activité et des moyens de plusieurs projets en faveur de la FP et de l'Emploi soutenus par d'autres PTF (Lux-Dev, Danemark, Coopération. Allemande,...). En revanche, la région de Sikasso qui représente une part importante de l'économie nationale, et dont l'activité artisanale est particulièrement développée, ne bénéficie pas de soutiens importants autres que celui de la Coopération Suisse.

Le contexte social et économique

La mission n'a pas enregistré des perceptions de modifications sensibles sur **l'environnement économique** des localités où se sont développées des formations par apprentissage. Il convient cependant de noter que l'on ne dispose d'aucune donnée fiable sur l'évolution économique et sociale. Il serait intéressant de mener régulièrement des études socio-économiques, même succinctes, sur certains secteurs sensibles.

En revanche **le caractère social** de l'objectif semble être atteint. Les bienfaits de la formation sur la situation sociale des formés sont très largement évoqués par ceux-ci. Leur situation s'est améliorée, notamment grâce à une amélioration de leurs revenus et à une reconnaissance d'un statut social et professionnel alors que la situation d'apprenti traditionnel reste perçue comme une position peu valorisante dans laquelle l'apprenti essaye de récupérer des échecs scolaires ou des échecs sociétaux antérieurs.

Les bénéficiaires du projet

- **Les premiers bénéficiaires directs sont les jeunes déscolarisés.**

La plupart de ces jeunes est déjà en "préapprentissage". Ils ont entre 15 et 30 ans.

L'effectif est en progression sensible, en 2005 ils étaient environ 1.500 en formation sur les formations de longue durée (3 ans en moyenne). Ils ont été sélectionnés sur tests. La sélection est sévère, de l'ordre de 1/3. En 2010, le nombre total d'apprentis inscrits qui suivent une formation de type dual est

³ La mission n'a pas eu la possibilité, faute de temps, de s'intéresser à la 3^{ème} région, Koulikoro, auprès de laquelle le projet a également œuvré.

⁴ Carrefours de communication entre le nord et le sud du Mali et sur les grandes voies de transit avec la Côte d'Ivoire et le Burkina, Sikasso et Koutiala, et Ségou sont des places commerciales importantes.

d'environ 2.300. Il dépasse les 3.000 en prenant en compte les jeunes en formation sur des modules de qualification de courte durée.

Le nombre de formés qui sortent chaque année sur le marché du travail se situe entre 700 et 1.000 jeunes. Ils ont obtenus, soit un certificat de fin de formation complète (3 ans), soit une attestation de compétences partielles⁵ ("formation modulaire qualifiante").

Ils ne représentent toutefois qu'environ **0,5 % des jeunes** qui sortent chaque année du système éducatif, avant ou après le DEF, avec ou sans diplôme et qui, pour la très grande majorité de ces jeunes, se retrouvent sur le marché de l'emploi sans diplôme professionnel et sans qualification professionnelle, à quelque niveau scolaire que ce soit et à quelque niveau d'emploi que ce soit.

Le projet aura donc permis à une toute petite partie de la population de jeunes de disposer d'un meilleur emploi que leur emploi précédent (en position d'apprentissage "informel") avec les compétences minima nécessaires pour exercer cet emploi, soit en emploi salarié généralement dans leurs ancienne entreprise, soit en position de nouvel entrepreneur pour ceux qui se lancent dans la création d'entreprise (micro-entreprise).

Le projet aura aussi permis d'améliorer la capacité des structures nationales et des opérateurs de formation régionaux à concevoir, organiser et mettre en œuvre des formations qui ont été offertes à ces publics. Ces formations professionnelles sont proposées sur deux modes : 1) sur le mode de l'apprentissage de type dual (en alternance) pour acquérir les compétences minima à l'exercice d'un métier, ce métier et la formation correspondante étant définis par un référentiel métier et un référentiel de formation, 2) sous le mode d'une formation "modulaire", professionnalisante, de courte durée (1 à 6 mois) pour acquérir quelques compétences qui devraient leur permettre d'assister un ouvrier dans l'exercice de son métier ou de compléter leur savoir-faire pour exercer à part entière un métier, le module correspondant est défini par un programme de formation spécifique. L'acquisition de tous les modules devrait permettre la certification pour l'exercice du métier.

Mais le champ d'action actuel de la FPA – publics concernés, secteurs et métiers visés, niveaux de qualification, – reste encore, sur tous ces aspects⁶, particulièrement réduit en regard des besoins importants de l'économie et en regard de l'immensité des attentes sociales.

▪ Le Ministère en charge de la FP et de l'Emploi

Le Ministère en charge de la FP et les institutions s'y rattachant font également partie des bénéficiaires principaux du projet.

La configuration actuelle du paysage institutionnel malien en matière de formation professionnelle est la résultante de cette coopération Mali-Suisse dont un des effets fut la création en 2005 d'un Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle avec ses services dont la Direction Nationale de la Formation Professionnelle. Parmi les acquis directs et indirects de ce volontarisme politique en faveur de la formation figurent, entre autres :

- (i) la création et la pérennisation d'un mécanisme de financement de la formation professionnelle à travers le Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage (FAFPA). Le FAFPA est aujourd'hui alimenté depuis 2007 par une partie du produit de la taxe à la formation professionnelle versée par les entreprises⁷. Il est à noter que l'apprentissage de type dual est financé exclusivement sur ce fonds.
- (ii) La mise en place de l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE) qui assure le financement public de la formation professionnelle. Ses ressources proviennent de la cotisation de 1% de la masse salariale versée par le secteur privé et parapublic,
- (iii) Création de l'APEJ dont la mission est d'aider les jeunes à s'insérer dans l'emploi. L'APEJ met en place des formations complémentaires et participe au financement de ces formations, à travers (formation par apprentissage et par stages, de type modulaire, dans le but d'améliorer l'employabilité des publics cibles.

⁵ Pour les formations modulaires

⁶ Ainsi par exemple le nombre de métiers visés est passé de 8 à 10 pendant la durée du projet, alors que la chambre des métiers artisanaux de Ségou compte plus de 170 métiers, au plan national on dénombrerait plus de 200 métiers alors que dans certains pays de la Région qui comptent beaucoup plus de métiers "nouveaux", l'inventaire est facilement de 300 à 350 métiers.

⁷ Cette taxe représente 7% de la masse salariale de l'entreprise avec la clé de répartition suivante : 2% de cette masse sont reversés au FAFPA, 2% à l'APEJ et 3% à l'Etat.

▪ Les organisations régionales (responsables de la FP et de l'Emploi)

La structure bénéficiaire est l'Assemblée Régionale avec ses élus locaux et ses cadres fonctionnaires administratifs et techniques territoriaux. Il y a peu de structures d'appui technique à l'AR. En matière de formation professionnelle, les régions de Ségou et de Sikasso, ont mis en place des "cadres de concertation" qui regroupent des représentants de la société civile, des représentants des professionnels (acteurs économique) et des représentants des services techniques étatiques déconcentrés. Ces cadres sont animés par un conseiller, recruté et rémunéré par l'AR avec l'aide du PAFPII. Le rôle de ce cadre de concertation a principalement consisté à préparer le schéma directeur de la FP et de l'Emploi. Ce travail a été réalisé avec l'appui du PAFPII.

Dans les faits, la création d'un cadre de concertation sous l'autorité du Président de l'Assemblée Régionale est perçue comme un acquis majeur alors que des questions subsistent quant à sa capacité de peser sur le cours des événements et sur sa pérennité. En effet, le cadre de concertation est très limité dans sa capacité à prendre des décisions en raison de l'absence des décideurs des structures représentées, et le poids de la hiérarchie nationale sur les services déconcentrés qui n'ont pas la marge de manœuvre nécessaire dans les prises de décision. En outre, le fonctionnement actuel du cadre de concertation tient principalement à la subvention que le PAFPII accorde à l'Assemblée Régionale et non à un financement propre de la collectivité.

▪ Les opérateurs économiques

Quant aux **opérateurs économiques**⁸ qui, en toute logique, devraient être avec les jeunes gens formés, les **principaux bénéficiaires finaux** de ce projet, on peut souligner que leur implication est à la fois conséquente et continue,

Mais quels sont réellement les bénéfices qu'ils retirent du projet ?

Les artisans et les patrons de petites entreprises et micro-entreprises sont, pour une très grande majorité d'entre eux, très présents dans la mise en œuvre du projet, puisque ce sont eux qui accueillent les jeunes apprentis dans leur atelier ou leur échoppe et encadrent la formation pratique, assurant ainsi 80% du temps global de formation. Ils se sont impliqués comme on l'espérait dans le document de projet. Mais il est vrai aussi qu'ils n'étaient pas directement considérés comme bénéficiaires directs (ou indirects) et aucun avantage ni résultats significatifs n'ont été prévus pour ces agents économiques ni pour leurs représentations. C'est dommage.

Ceux qui se sont impliqués nous indiquent cependant le chemin qu'il faudra prendre pour consolider plus efficacement le partenariat tant nécessaire entre les opérateurs de formation (centres de formation privés ou publics) et les professionnels. C'est ainsi que les professionnels pourraient être contractuellement impliqués et pourraient être des bénéficiaires plus directs des éventuels futurs projets d'assistance (bénéficiaires de formations, d'expertise, d'informations, de fournitures méthodologiques ou d'équipements, etc.).

Le fonctionnement par petites projets à travers des financements apportés par les projets d'appui au développement de la formation professionnelle devrait être de nature à inciter davantage ces professionnels à contribuer davantage encore aux opérations de formation réalisées dans le cadre de la FPA et contribuer aussi au développement des compétences dont eux-mêmes ont grandement besoin.

(VOIR RECOMMANDATIONS)

▪ L'impact immédiat du projet

Dans l'immédiat, les bénéficiaires les plus favorisés sont les apprentis qui ont été formés et qui ont vu le niveau de leurs revenus en nette progression. L'impact le plus marquant du projet est donc très nettement à caractère social.

Au plan économique régional, les effets⁹ du projet sont peu significatifs. Il conviendrait de disposer de données économiques sur le secteur de l'artisanat pour étayer notre propos, mais les informations recueillies auprès des représentations professionnelles et auprès de certains artisans confirment l'impression première que le marché sur de nombreux produits ou services (menuiserie, ferronnerie, coiffure, couture,...) reste limité. Sur d'autres corps de métiers apparemment plus porteurs économiquement (métiers de la maintenance et des services modernes), des informations plus précises pourraient être apportées par quelques études sectorielles.

⁸ Ce sont ici les artisans dans les métiers et dans localités où s'est développée de la FPA

⁹ Concerne la compétitivité et la productivité des micro et petites entreprises artisanales

En revanche, les effets sur les comportements et les mentalités sont sans doute beaucoup plus importants.

Ils le sont aussi au niveau des enseignements que les opérateurs et autres acteurs du projet auront pu retirer de cette expérience et de l'utilisation future qu'ils en feront.

Encore faudra-t-il pouvoir disposer très formellement de toutes les données sur cette expérience : outils méthodologiques, divers outils de réalisation¹⁰, divers indicateurs¹¹, et surtout ce qu'il reste en termes de compétences des hommes et des femmes qui auront collaboré à la réalisation de ce projet et à la construction du système de formation professionnelle au Mali.

Sur cet aspect fondamental de la pérennité, la mission émet des doutes sérieux sur l'existence et la formalisation de toutes les données utiles à la bonne gouvernance du système de formation et à la poursuite d'une démarche qualité ainsi que sur la constitution d'un capital humain conséquent et compétent.

2.2. Détail des résultats obtenus à la date de l'évaluation (15 janvier 2011)

Quels sont les résultats obtenus (tangibles et observables) **à l'issue du travail effectué et/ou financé par le projet en regard des résultats attendus** tels qu'ils étaient définis dans le document de projet ?

2.2.1. Préalable : de la distinction entre le PAFPII et le dispositif national de formation

Il conviendrait de pouvoir distinguer nettement la situation du projet et la situation du dispositif de formation professionnelle. Il conviendrait aussi de pouvoir faire la distinction entre les résultats obtenus dans le cadre exclusif du PAFPII et les résultats obtenus grâce à la conjonction de tous les autres appuis, notamment du PAA.

Cette distinction n'est pas chose aisée à faire et procéderait, si on la faisait, d'une démarche arbitraire.

En effet, l'amalgame aujourd'hui tient à l'histoire de la formation professionnelle au Mali et à la situation d'ensemble du dispositif de formation. L'histoire de l'implantation d'un dispositif structuré de FP est intimement mêlée à l'histoire de l'intervention de Swisscontact au Mali et de la Coopération Suisse depuis 1996. De plus, la situation actuelle du dispositif de formation est aussi la résultante de l'action gouvernementale et de l'intervention de plusieurs autres projets avec plusieurs partenaires techniques et financiers.

La coopération suisse collabore depuis une quinzaine d'année avec le gouvernement malien pour traduire en actes concrets une des priorités politiques, priorité qui situe la formation professionnelle comme moteur du développement économique et social. C'est ainsi qu'à la faveur du dynamisme affiché du secteur informel, notamment dans l'artisanat, un dispositif de formation professionnelle particulier¹² a été mis en place grâce au partenariat entre le Gouvernement, le BIT¹³ et la coopération suisse. Cette coopération a mis l'accent sur un nouveau type d'apprentissage dénommé apprentissage de type dual qui fut une innovation au Mali dans le paysage de formation professionnelle.

Cette expérience a concerné presque exclusivement le secteur informel de l'artisanat avec, en 1998, un programme structuré dénommé Programme d'Appui à la formation professionnelle dans les métiers artisanaux (PAA) qui a induit une véritable dynamique tant économique qu'institutionnelle à l'issue des trois phases qu'elle a connues.

L'appropriation de cette dynamique par le Gouvernement malien a encouragé les deux partenaires à faire suivre le PAA d'un programme de consolidation des acquis et d'extension de l'apprentissage de type dual à d'autres fronts. Ainsi, le Programme d'Appui à la Formation Professionnelle (PAFP) a été conçu et expérimenté de Mai 2006 à Octobre 2007, puis véritablement lancé sous une phase II à partir de 2008.

D'autres PTF interviennent également sur des programmes conséquents en faveur de la Formation Professionnelle et en faveur de l'Emploi. La priorité accordée par le gouvernement à cette problématique "Formation-Emploi" s'est accompagnée par une diversification des partenaires, avec des visions et des

¹⁰ Outils de gestion, outils pédagogiques, comptables, d'évaluation, de management, etc....

¹¹ Indicateurs de résultats, indicateurs d'efficacité, de faisabilité, etc....

¹² La formation par apprentissage de type dual

¹³ Projet SNS/BIT

moyens mobilisés qui se voudraient complémentaires. La dynamique d'ensemble est gérée au plus haut niveau dans une commission dédiée à la formation professionnelle. Cette commission dont le chef de file est aujourd'hui le Bureau de la Coopération Suisse regroupe des représentants du Gouvernement et des PTF,

Au nombre des partenaires et des programmes en cours, il est intéressant de citer la coopération danoise à travers le PAPESPRIM¹⁴ et la coopération luxembourgeoise avec le PAFIP¹⁵. Les groupes cibles concernés sont des plus variés et la conception des programmes fait de l'insertion à l'issue de la formation un objectif clair.

Dans ce vaste champ d'opérations, la coopération suisse est reconnue comme un partenaire majeur du gouvernement du Mali pour le développement de la formation professionnelle dont elle a contribué à la hisser au niveau institutionnel actuel¹⁶. Et, plus spécifiquement, la formation professionnelle de type dual est considérée comme un apport spécifique et... bénéfique de la Coopération Suisse et de Swisscontact au Mali, sans d'ailleurs percevoir la distinction entre l'un et l'autre de ces organismes.

A la difficulté de délimiter avec précision les résultats respectifs de tous les projets et de tous les partenaires qui œuvrent pour la construction d'un système de formation au Mali, s'ajoute la difficulté de repérer dans le temps les limites entre les résultats et les effets du précédent projet, le PAA d'une part et les résultats et les effets de ce projet PAFP II, d'autre part. Tous ces projets financés par la Coopération suisse, s'enchaînent les uns à la suite des autres pour constituer une suite cohérente de soutiens et d'opérations grâce auxquels se construit, petit à petit un véritable "système décentralisé" de formation professionnelle.

Cette construction est loin d'être achevée et le cheminement est parfois chaotique. Cette fin de projet aborde aussi un tournant décisif dans la manière de faire de la coopération suisse et de Swisscontact.

De plus, la réalisation du projet semble avoir souffert de l'image positive et des réussites des précédents projets conduits par Swisscontact. En effet si les stratégies de formation et d'encadrement-accompagnement ont été maintenues, la mise en œuvre du projet s'est opérée avec un retrait progressif de l'implication directe du personnel de la cellule de gestion du projet dans le "faire", ou "le faire à la place de", en contrepartie d'un accompagnement plus soutenu en termes de conseil et de mise en

¹⁴ La coopération danoise a démarré en 2008 pour 5 ans un Programme d'Appui à la Promotion de l'Emploi dans le Secteur Privé (PAPESPRIM) d'un montant d'environ 16 milliards de FCFA qui est placé sous la tutelle du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle. Le programme vise la promotion de l'emploi dans le secteur privé à travers (i) une composante d'amélioration du cadre de formulation des politiques et stratégies, de la coordination et du suivi de la promotion de l'emploi et de la formation professionnelle, (ii) une composante d'Appui aux petites et moyennes entreprises au niveau régional, (iii) une composante d'amélioration de l'accès à la micro finance. Au nombre des éléments de stratégie de mise en œuvre il faut retenir la préoccupation de la cohérence avec les orientations politiques nationales (CSLP II, Politique National de l'Emploi (PNE), politique de décentralisation, politiques sectorielles, plans d'action) et l'intégration de l'aide danoise dans la budgétisation nationale et l'application des procédures nationales pour la gestion technique, administrative et financière par les systèmes appropriés au niveau national, déconcentré et décentralisé.

¹⁵ La coopération luxembourgeoise a signé avec le Mali un Programme d'Appui à la Formation et l'Insertion professionnelles (PAFIP) qui viendra en appui à la mise en œuvre de la politique de l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle (ETFP). Il concentrera ses moyens sur (i) le renforcement des capacités des institutions en charge de la formation technique et professionnelle, (ii) les innovations en matière d'ingénierie de la formation et particulièrement l'Approche par Compétence (APC) que le Mali développe depuis plusieurs années et (iii) l'intégration de l'apprentissage dans le dispositif de la formation professionnelle.

Le PAFIP évolue dans le district de Bamako, la région de Ségou et le cercle de Yorosso dans la région de Sikasso. Le programme, d'une durée de 4 ans et d'un montant de 18 030 000 EUR dont 14 200 000 EUR de contribution de la Coopération luxembourgeoise. Il est basé à Ségou.

Pour atteindre ces objectifs, le programme développera entre autres stratégies (i) l'appui aux acteurs régionaux et locaux de la formation professionnelle que sont les Collectivités territoriales, et spécifiquement l'Assemblée régionale de Ségou, et les établissements publics ayant un mandat national et régional de formation professionnelle comme le Fonds d'Appui à la Formation professionnelle et à l'Apprentissage, l'Agence pour l'Emploi des Jeunes ou encore l'Agence nationale pour l'Emploi. (ii) l'appui au changement de statut des centres et instituts publics de formation professionnelle. (iii) l'appui au développement de nouveaux programmes de formation pour les métiers qui seront jugés porteurs, avec un accent particulier sur le secteur primaire et la transformation agroalimentaire. (iv) l'appui à l'insertion des jeunes après leur formation à travers le développement des services financiers décentralisés pour soutenir la micro et la petite entreprise (MPE) artisanale pourvoyeuse d'emplois. (v) l'appui à plus grand nombre de jeunes du milieu rural d'accéder à une formation professionnelle à travers la mise en place d'un fonds qui soutiendra l'amélioration des conditions d'apprentissage favorables à la rétention des enfants à l'école et à l'intention des élèves non scolarisés ou déscolarisés.

¹⁶ Pour preuve, on aura noté à de nombreuses reprises au cours des entretiens que dans l'imaginaire populaire Swisscontact représente la Formation Professionnelle au Mali et que la FP est toujours associée à Swisscontact.

synergie des différentes instances partenaires et aller ainsi progressivement vers le "faire faire". Mais ce virage a-t-il été mal négocié ? trop tôt ? trop brutal ? avec un appui fort maintenu au niveau central, au détriment des organisations territoriales ? ou pas assez expliqué ? Il conviendra de le préciser dans la réflexion à l'interne et dans l'étude de faisabilité qui seront conduites pour préparer et conduire le prochain projet.

Toujours est-il que le projet, et le système de formation professionnelle, ont du mal aujourd'hui à se placer sur la trajectoire de la décentralisation et que les acteurs sur le terrain souffrent de cette distanciation amorcée par Swisscontact.

Dans le champ d'actions qui était celui du projet et de la coopération suisse, la mission a alors examiné les résultats qui ont été obtenus par le système de formation malien, en appréciant chaque fois que nécessaire la part qui pouvait provenir de l'apport du projet, car il est clair que l'action du PAFPII n'a pas eu ni le temps ni les moyens d'intervenir sur tous les aspects qui caractérisent le "bon" fonctionnement d'un système de formation professionnelle.

2.2.2. Composante Appui institutionnel

Il s'agissait, sur cet axe d'action, de faciliter l'organisation du système de FP par apprentissage en alternance (de type dual) et de faciliter la mise en place des outils de pilotage du système.

Au niveau de ce **premier axe**, le résultat général attendu est que les acteurs nationaux assurent en permanence et de façon autonome le pilotage, le financement et l'extension du dispositif de formation par apprentissage.

Quelques résultats significatifs ont été relevés :

L'organisation et l'animation de la formation

Les tests d'entrée et les examens de fin d'apprentissage sont organisés chaque année régulièrement dans toutes les villes concernées. Cette organisation est entièrement assurée par les structures nationales et les procédures sont maîtrisées par les acteurs concernés.

Les formations sont effectivement organisées par les acteurs concernés (professionnels et quelques centres de formation). Aucun indicateur n'est cependant disponible pour apprécier la qualité de la formation et aucun dispositif n'a été prévu pour cela

Nombre d'éléments examinés en première observation permettent néanmoins de douter de la bonne qualité des formations, qualité qui devra être améliorée.

Le financement de la formation par apprentissage

La totalité des factures des Centres de Formation pour l'apprentissage de type dual est prise en charge par le FAFPA. Le FAFPA finance les formations, mais les paiements arrivent trop souvent avec beaucoup de retard auprès de l'opérateur de formation. La procédure lourde et la non disponibilité des fonds du Trésor National sont à la base de ces retards. Cela affecte sérieusement la qualité des formations. Le projet estime à 50% les factures payées dans des délais raisonnables, mais l'attente peut aller jusqu'à deux ans¹⁷.

Les chiffres de la FPA

Le nombre de jeunes en apprentissage de type dual a progressé de 1.500 en 2008 à 3.000 en 2011, avec 37 % de filles. Cet effectif de 3.000 comprend les jeunes en formation modulaire de courte durée.

Les filières préparant à différents métiers artisanaux étaient au nombre de 8 en 2008. En 2010, ce nombre est passé à 10¹⁸ filières. La couverture des métiers préparés dans le dispositif de formation par apprentissage en alternance est de l'ordre de 5 %. C'est peu en regard des besoins et des perspectives de développement de nouvelles professions artisanales.

La FPA est implantée dans 19 localités réparties sur l'ensemble des régions du Mali.

¹⁷ Représente 7,5% des factures comme c'est le cas pour le Lycée Don Bosco de Sikasso

¹⁸ Les corps de métiers préparés sont : mécanique auto, électricité auto, construction métallique, menuiserie bois, froid/climatisation, couture/stylisme, électronique, coiffure/esthétique, mécanique des engins à deux roues et bijouterie

Les référentiels de formation : 10 nouveaux modules de formation qualifiante sont en passe d'être développés. Les référentiels existent pour les 10 filières ouvertes

La production et la dimension de la FPA au Mali ont certes progressées, mais sans doute pas à un rythme suffisant pour contribuer de manière significative à la construction d'un système de formation professionnelle performant. Il importe maintenant de trouver les voies et moyens pour passer à la vitesse supérieure et à une autre dimension.

A propos de réglementation de la FPA

Les pratiques¹⁹ et un certain nombre d'outils existent et les principaux acteurs semblent en maîtriser l'organisation. Malheureusement aucun texte législatif ou réglementaire n'a encore été promulgué pour officialiser ces pratiques. Cette absence de cadre officiel est préjudiciable à plusieurs égards et freine le développement, tant quantitatif que qualitatif, de ce mode de formation par apprentissage en alternance. On aura noté à ce propos les points de blocage suivants : i) la certification et la reconnaissance des qualifications particulièrement pour les poursuites d'études, le positionnement sur les grilles salariales de la fonction publique et de certaines conventions collectives, ii) le statut et le type de rémunération des apprentis en entreprises, la revalorisation au sein de la société civile de l'image de l'apprentissage en particulier et plus généralement de l'image de la formation professionnelle.

Ces textes seraient à préparer et leur élaboration devrait s'appuyer sur l'expérimentation et sur l'évaluation des procédures suivies et des outils utilisés sur le terrain. Une analyse de leur opérationnalité sera à prévoir dès le début d'un prochain projet. On n'a pas relevé de stratégie marquée de la part du projet pour accompagner ce travail institutionnel. Pourtant cet accompagnement entre totalement dans le champ d'action du PAFPII.

2.2.3. Composante : Appui à la décentralisation en matière de formation et d'emploi

Les collectivités territoriales devraient assumer la maîtrise d'ouvrage de la formation professionnelle au niveau régional (formations courtes qualifiantes par alternance et formations diplômantes par apprentissage de type dual sur 3 ou 4 ans).

Trois principaux résultats sont observés :

 Un schéma directeur de la formation professionnelle a été élaboré dans chacune des 5 régions soutenues par le projet (les régions de Sikasso, Mopti, Tombouctou, Ségou et Koulikoro)

Tous les cercles sont entraînés à intégrer les actions de formations dans leurs plans d'action.

 Les schémas directeurs sont intégrés dans l'élaboration du Programme Décennal de la Formation Professionnelle et de l'Emploi à niveau national (PRODEFPE).

 La contribution au financement de la formation professionnelle est assurée par 4 régions sur les 5 concernées par le projet, mais les sommes engagées sont encore modestes.

Le processus est cependant enclenché. Il en est ainsi avec les collectivités territoriales de Sikasso et de Koulikoro qui sont en train d'intégrer le coût des actions du schéma directeur dans leur budget 2011.

Les régions de Sikasso et Ségou ont organisé des formations qualifiantes pour les élèves non orientés après le DEF et aussi pour les professionnels de la région qui souhaitent améliorer leur qualification et élargir leur champ d'action. Au total, 952 personnes ont été formées²⁰. Par l'intermédiaire de la DNFP et avec l'appui du FAFPA, 5.132 jeunes déscolarisés ont été formés dans toutes les régions du Mali. L'APEJ a financé en 2010 la formation en entrepreneuriat pour 1.069 jeunes.

¹⁹ Des pratiques organisationnelles et des pratiques pédagogiques, avec un certain nombre d'outils de suivi ou de positionnement de l'apprenti durant sa formation et des plans de formation, des supports didactiques, des tests d'évaluation, des modèles de contrats d'apprentissage, un modèle de livret d'apprentissage pour faire le lien entre l'entreprise et le centre de formation, etc....

²⁰ A Sikasso 577 en hôtellerie, aviculture, technique de pépinière, exécution de budget; à Ségou 375 jeunes non orientés sont en train de participer à une formation en maçonnerie, teinture, construction métallique et électricité.

2.2.4. Composante : Appui aux initiatives de développement local

Le projet a soutenu l'initiative des villageois - plus généralement il a initié et soutenu -, soit directement soit à travers des associations, pour développer des "petits" projets de développement local. Une vingtaine de projets de développement local ont ainsi démarré. Ils touchent plus de 2.000 personnes.

L'appui s'est concrétisé par du conseil et de l'expertise, par de l'aide auprès des administrations ou pour la mise en place d'un crédit, par de la formation (260 personnes ont bénéficié d'une formation spécifique, par du financement direct pour de l'achat de matières d'oeuvre 260 formés

L'investissement consenti à ce jour sur cette composante est de l'ordre 90 M. FCFA (hors frais d'expertise et conseil fourni par l'équipe interne du projet)

Aucun de ces mini-projets n'est encore terminé et le bilan de cette composante d'appui au développement local ne peut donc être établi formellement.

A l'examen du fonctionnement et de la situation actuelle de quelques projets de développement économique local on peut cependant souligner que ces projets présentent avant tout un intérêt social indiscutable. Au plan économique l'intérêt est beaucoup plus discutable. (Voir & page).

Par ailleurs, dans un projet dont l'objet essentiel est le développement du système de formation, on ne voit pas ici ce qui émerge de ces petits projets pour améliorer l'efficacité de la formation et, plus généralement, l'efficacité du dispositif de formation professionnelle. Quel capital a été constitué en matière de formation ? Quels enseignements a-t-on retirés de cette opération ? Où sont conservés les supports de formation ? Où sont positionnées les ressources humaines ? En quoi le système de formation est-il bénéficiaire de ces opérations ? Est-ce que les mécanismes de financement ont été pertinents ? Sont-ils reproductibles pour d'autres opérations similaires ? Est-ce qu'une évaluation a été faite ? Cette composante ne fait-elle pas double emploi avec le projet PDSU ? Il semble que tous ces aspects ont été délaissés et que seul le respect du cahier des charges a motivé la réalisation de cette activité qui, en réalité, n'amène rien de significatif à la construction du système régional de FP.

3. ANALYSE DES RESULTATS

3.1. La conception

La formulation des objectifs dans le document de projet (objectif général et objectifs spécifiques) vise une situation souhaitée particulièrement ambitieuse tant au plan social qu'au plan économique, situation qui, après expérimentation et analyse, apparaît comme trop ambitieuse pour un seul et unique projet en regard du contexte et des ressources.

A propos de l'objectif général.

En effet, dire que l'acquisition de qualifications professionnelles va améliorer "l'insertion (ou l'emploi) et va améliorer l'économie locale " peut apporter confusion dans l'exacte compréhension du phénomène global et complexe "formation-croissance-emploi, croissance-formation-emploi,...". Autant est-il vrai que l'acquisition de compétences nouvelles ou l'amélioration de compétences jugées insuffisantes peut faciliter l'insertion et favoriser l'embauche de la personne formée, autant il est vrai également que ce n'est pas la formation, aussi "excellente" soit-elle, qui procure l'emploi. C'est "la croissance" et "l'investissement" qui procurent et font progresser l'emploi.

On pourra alors dire que la promotion de l'économie locale n'est améliorée par la formation professionnelle que si, en même temps qu'une formation de qualité, il y a de l'investissement qui facilite le démarrage ou l'augmentation d'une activité économique susceptible de créer des emplois.

Les deux objectifs ne sont pas incompatibles en eux-mêmes, mais ils font appels à deux types de soutien, l'un pour développer et améliorer la FP et l'autre pour "booster" le développement de l'économie locale. Dans le cas présent, ces deux objectifs nous semblent particulièrement difficiles à atteindre ensemble, dans le cadre d'un même projet, compte tenu des ressources disponibles (4 M de CHF) et compte tenu des activités qu'il est nécessaire de mettre en œuvre, très différentes les unes des autres.

Par ailleurs, l'expérience a montré que les projets uniques qui visaient deux objectifs globaux distincts, ont toujours eu beaucoup de difficultés à réussir.

L'exemple des deux "mini-projets" visités, l'un pour implanter une activité avicole dans le village de Diambala, l'autre pour implanter une activité piscicole dans le village de Douna, est significatif de la problématique esquissée ci-dessus.

Dans le premier village, l'appui du PAFP II a consisté en une aide financière pour la construction des poulaillers et pour l'achat de poules pondeuses et de coqs, un suivi avec du conseil dans la préparation, la mise en place et l'évolution du projet. Une formation des jeunes aviculteurs a été réalisée. Les poussins sont en train de grandir et les premiers poulets sont bons à être mangés²¹. Le projet est, semble-t-il, en bonne voie et tous les paysans du village fondent de grands espoirs pour améliorer le quotidien de leur famille. Mais vont-ils réellement gagner de l'argent? Qu'en est-il de la commercialisation du produit? La vente et les circuits de distribution des poulets sont-ils réalisables sans difficulté? Quels seront les clients? Quel est le marché? Comment alimenter le marché? Comment transporter la marchandise (le village est assez éloigné des axes de circulation et de communication)? Combien cela va-t-il coûter? La vente rapportera-t-elle suffisamment d'argent pour faire des profits?... pour lutter contre les éventuelles maladies des volatiles?... pour assurer l'approvisionnement en nourriture des poulets? Faut-il se lancer dans la culture du maïs ou autres céréales? et y a-t-il suffisamment de champs pour cela? On voit que les aspects de commercialisation, de marketing, de rentabilité n'ont pas ou ont peu été abordés. Il faudra bien que ces questions soient résolues pour que le projet ait des chances de réussir. Et dans ce cas précis, à la question fondamentale "La formation aura-t-elle contribué à créer l'emploi?" La réponse a été ambiguë. A la question "Cette opération a-t-elle contribué à la construction du système de formation professionnelle?", la réponse de la mission d'évaluation est définitivement "Non".

Dans le cas du village de Numba où le PAFP II a appuyé l'implantation d'une activité piscicole, les interrogations sont les mêmes et pour ces deux projets l'impact économique est loin d'être avéré.

Ces deux projets ne vont pas au bout de la logique du projet qui vise la promotion et la valorisation du système de formation. S'ils assurent – et cela reste encore à prouver – un bienfait social pour les habitants des villages par une amélioration de la qualité des nourritures produites qui peuvent être consommées par les villageois, on pourra déjà estimer que les résultats de ces deux projets sont positifs, mais on reste assez éloigné de l'objectif de consolidation du système de formation et de l'objectif de développement économique souhaités.

Objectifs spécifiques : (selon le document de projet et le cadre logique)

Les objectifs spécifiques pour la phase II du PAFP sont les suivants :

1. Le programme d'appui à la formation professionnelle contribue à la consolidation du système de formation professionnelle par apprentissage au Mali.
2. Le programme d'appui à la formation professionnelle contribue à la prise en compte effective de cette formation professionnelle au niveau régional.
3. L'accompagnement du développement de l'économie locale est assuré par le soutien aux initiatives porteuses et par la mise en cohérence des besoins de qualification avec une offre adaptée.
4. Les expériences et les outils développés sont diffusés et vulgarisés.

Commentaires à propos des objectifs spécifiques :

Dans la formulation du document de projet, on a noté un niveau de théorisation des objectifs spécifiques très différents entre les trois premiers et le quatrième qui aurait pu être considéré davantage comme le résultat observable et quantifiable d'un axe d'actions plutôt que comme un "changement de situation"^{22,23}, ainsi que devrait le préciser la formalisation d'un objectif, fut-il spécifique ou général.²⁴

On aura également constaté des différences importantes dans la formulation des axes d'actions qui sont notés dans le document de projet et ceux qui sont notés par ailleurs dans le cadre logique.

Il en est de même pour la formulation des résultats. Dans le document de projet comme dans le cadre logique, cette formulation peut prêter à confusion. Le descriptif de certains résultats exprime davantage une action qu'un résultat. Cette ambiguïté est préjudiciable à la mise en œuvre du projet, nécessitant

²¹ Dégustation faite, ils sont d'ailleurs très bons !

²² Généralement un objectif exprime un changement de situation, sociale, économique ou politique.

²³ Situation qui, sur un plan collectif ou macro-économique, peut être de nature politique, économique, sociale, ou sur un plan individuel, l'objectif peut décrire un changement de comportement, un changement de situation affective, mentale, etc....

²⁴ Dans le 4^{ème} axe, la communication et la diffusion de documents sont des activités, en aucun cas un objectif. Pourquoi a-t-on alors préconisé ces activités? Pour avoir des documents diffusés? lus? compris? mémorisés? Changer d'attitude.

pour cela une qualité de management exceptionnelle et une capacité des équipes de pilotage à redéfinir et négocier des résultats les plus pertinents tout en adaptant les meilleures options possibles en termes d'actions à entreprendre pour atteindre les objectifs fixés.

Comme les gestionnaires du projet l'ont fait pour mettre en œuvre le projet, la mission d'évaluation s'est alors référée au cadre logique, plus explicite et plus cohérent, pour analyser la conformité et la pertinence.

Malgré ces remarques, il est cependant assez clair que l'objectif général est l'insertion des formés, combinant les visées d'ordre social (amélioration des revenus) et des visées d'ordre économique (amélioration de la compétitivité). On regrettera alors que l'INSERTION professionnelle et l'EMPLOI²⁵ des jeunes n'aient pas fait l'objet d'une réflexion plus approfondie lors de la conception du projet ou que celle-ci n'ait pas été traduite au niveau de la formulation des actions à mener pour contribuer à l'atteinte de cet objectif. L'aide à l'insertion, parent pauvre du projet, aurait mérité plus d'action et plus de moyens. Les structures administratives qui s'occupent de l'équilibre du marché de l'emploi ont été peu concernées par le projet. C'est dommage.

3.2. La réalisation du projet

Le Projet a connu un déroulement harmonieux dans sa mise en œuvre et n'accuse pas de retard particulier ni dans le déroulement des activités ni dans le décaissement des crédits alloués.

Un plan d'actions est préparé chaque année en concertation avec chacune des principales structures partenaires, le FAFPA, l'APEJ, la DNFP, l'APCMM et la FNAM. C'est alors, pour l'équipe-projet, l'occasion de définir la stratégie d'action et les appuis à fournir à ces différentes structures faisant partie du dispositif de FP. Ces travaux de planification sont ensuite concrétisés par des conventions signées par le responsable du projet et le responsable de la structure. Cette planification répond ainsi à un souci de programmation et de saine gestion des activités et des coûts.

Il resterait à montrer les avantages de procéder ainsi à la signature de conventions spécifiques avec chacune des structures. Il semble, au contraire, que cette procédure qui individualise et cloisonne les activités, porte surtout préjudice à l'esprit et aux comportements qu'il est souhaitable de développer au sein de toutes les structures partenaires : esprit système, mise en réseau, communication, travail concerté et harmonisé, partage des mêmes valeurs et mêmes objectifs, émergence d'une compétence collective, etc. De plus cette façon de faire qui privilégie la planification au management participatif nuit à la capacité d'adaptation et de réactivité que l'on souhaite voir se développer dans un système qui se veut répondre rapidement à la demande et à l'évolution de l'économie.

3.3. Management du dispositif de formation

Bien qu'ayant évolué de manière très indépendante, le PAFP II **a conduit ses activités de coopération** en s'inscrivant bien évidemment dans le contexte dans lequel se situe le dispositif national de formation professionnelle et en s'inscrivant notamment dans le contexte managérial qui prévaut chez les divers responsables maliens pour construire et faire fonctionner ce tout jeune dispositif de formation.

C'est pourquoi, dans le cadre de l'évaluation du projet (pertinence, efficacité et pérennité notamment), l'analyse du management du projet ne peut être dissociée de l'analyse du management du dispositif national de FP.

La mission aura donc eu à examiner le management du dispositif national de FP, tout d'abord au niveau national puis au niveau régional, sachant que conformément à la loi sur la décentralisation, la définition et la mise en œuvre de la FP sont de la compétence des régions.

²⁵ Avec ces deux caractéristiques :

- sociale : les jeunes trouvent du travail et donc des sources de revenus pour vivre et faire vivre leur famille,
- économique : les entreprises trouvent des compétences à engager pour satisfaire leurs besoins en RH et améliorer leur compétitivité.

Mais aussi sans oublier l'évidente réalité du marché de l'emploi, à savoir que ce n'est pas le système de formation qui fournit l'emploi. L'emploi est fourni par les agents économiques (les entreprises et autres exploitations agricoles) lorsque le contexte est favorable, généralement en période de croissance et d'investissements.

3.3.1. La gouvernance du dispositif de formation professionnelle au niveau national

La formation professionnelle a été séparée du système éducatif et se trouve maintenant sous la responsabilité d'un ministre de l'Emploi et de la FP. Cet aménagement institutionnel, révélateur d'une volonté politique qui vise à conférer à la FP ses lettres de noblesse et à lui reconnaître toute l'importance qu'elle a dans le développement économique et social du pays en la reliant, logiquement, à la problématique de l'emploi.

Cette restructuration ministérielle devrait permettre de définir sans ambiguïté une véritable politique de développement de la formation, hors des contraintes souvent extrêmes qui pèsent sur l'éducation. Ces deux systèmes ont en effet des objectifs très différents. L'un, l'Education, a des visées politiques et sociales²⁶. L'autre, le système de formation professionnelle vise des objectifs économiques et sociaux.

On forme en effet pour l'emploi, ce n'est cependant pas le dispositif de formation qui fournit l'emploi, quelle que soit la qualité des formations. L'offre d'emploi est dépendante de l'investissement et de la croissance, elle est établie par les entreprises, et alimente un marché de l'emploi que les pouvoirs publics ont bien du mal à identifier et encore plus à réguler.

Pour cela le système de formation se doit d'être piloté, au minimum, dans le cadre **d'un dialogue soutenu et permanent** entre les pouvoirs publics et les opérateurs économiques. Mais ce n'est pas suffisant, il se doit aussi d'être animé au sein d'un **partenariat** aussi complet que possible **entre opérateurs économiques et opérateurs de formation**.

De plus, depuis la promulgation de la loi sur la décentralisation, portant Code des Collectivités Territoriales, c'est à l'Assemblée Régionale qu'il appartient de définir et de piloter le **dispositif régional de formation** professionnelle, dispositif qui doit être organisé pour répondre aux besoins de l'économie régionale et satisfaire aux attentes des populations (les jeunes en particuliers).

Dans cette nouvelle optique; l'Administration centrale et des institutions nationales sont amenées à réviser leur mission et leurs façons de faire. Leur rôle ne se situe plus au plan opérationnel, quelque soit le niveau de confiance que les pouvoirs centraux ont vis-à-vis des organisations régionales et quelle que soit la plus ou moins grande capacité de ces Assemblées Régionales à piloter leur dispositif régional de formation.

Il s'en suit des types de management différents pour les uns et pour les autres de ces dispositifs et pour ces différents niveaux de responsabilité. Il convient de les harmoniser et de les rendre compatible pour assurer le fonctionnement du système dans sa globalité. C'est sans aucun doute un des axes d'action d'un futur projet de coopération, avec pour soucis prioritaires la simplicité et l'efficacité

Pour piloter un système de formation professionnelle à vocation économique et sociale, **un management de nature partenariale²⁷ semble naturellement plus adapté.**

Actuellement ce n'est pas le cas, la gestion du système de formation au Mali - qui n'est d'ailleurs pas encore un système²⁸ - est encore de nature très administrative et "verticale". Cet ensemble, compliqué au demeurant, qui cherche ses repères et se construit petit à petit; regroupe plusieurs pôles de décision, les Assemblées Régionales au niveau régional et le MEFP au niveau national, et plusieurs pôles opératoires avec ou sans capacité décisionnelle. Citons pour ces derniers, les centres de formation privés et publics, peu nombreux au demeurant, quelques structures d'appui²⁹ (dont le fonds de financement de la FP - FAFPA) avec quelques agences déconcentrées gérées par l'administration centrale, les organisations patronales, les organisations professionnelles faïtières, les chambres consulaires, les agences pour l'emploi et pour l'insertion qui réalisent aussi des formations, les écoles, instituts et autres centres publics de formations sectorielles qui sont rattachés à divers ministères techniques³⁰.

²⁶ Le système éducatif vise avant tout un objectif à caractère social (maîtrise des fondamentaux - lire, écrire, compter -, accès à la culture, aux savoirs, etc.), assorti généralement d'objectifs plus « politiques », qualitatifs comme quantitatifs, (comportement citoyen, respect de l'environnement, taux de scolarisation, taux d'entrée dans le secondaire, dans le supérieur, etc.).

²⁷ Le principal partenariat étant celui entre les acteurs économiques et les opérateurs de formation.

²⁸ Système : Ensemble d'éléments dans une organisation complexe qui sont en interaction les uns par rapport aux autres. Leur activité, leur fonctionnement, leurs résultats sont dépendants des uns des autres. La complexité d'un système ne vient pas de l'importance du nombre d'éléments composant l'organisation mais de l'importance du nombre d'interactions qui relie les éléments entre eux.

²⁹ FAFPA, UFAE, APEJ, ANPE

³⁰ Santé, Education, Agriculture, Industrie, etc. Chaque ministère gère ses centres de formation...

Il appartient aux autorités politiques de simplifier tout cet ensemble et de proposer des aménagements institutionnels globaux (et pas seulement pour le MEFP). Un changement radical des mentalités et des pratiques est nécessaire. Une organisation systémique et cependant la plus simple possible est à mettre en place en même temps que se développent des formations. Des structures ad' hoc (pour la formation des personnels, pour la conduite des études de besoins et l'élaboration des plans de formation, pour le développement des outils et méthodes pédagogiques, pour la GRH, pour l'évaluation des performances, pour la gestion des ressources, etc.) commencent lentement et progressivement à se mettre en place. Il convient d'éviter les erreurs et les sources de disfonctionnement par des dispositions trop définitives. Les formules d'essai et d'apprentissage des modes de management nouveaux sont inévitables et souhaitables. Le cadre de la Région nous paraît idéalement le champ d'application le plus propice et le plus pertinent pour installer, via les projets de coopération, des systèmes efficaces de formation professionnelle.

C'est aussi dans ce contexte de transition, que les nouveaux responsables du MEFP, confrontés aux habituelles difficultés qui se dressent face aux grands changements, cherchent leurs marques et demandent du soutien pour parvenir à faire partager cette nouvelle culture de la formation.

Ceci explique, en partie, les résultats mitigés obtenus en particulier sur l'axe 2 : « appui aux structures et aux responsables régionaux », et les difficultés que rencontre à la fois les responsables territoriaux et l'équipe-projet pour intégrer dans le processus de décentralisation toute l'**ingénierie** de formation que doit prendre en charge l'AR (l'évaluation des besoins, la définition et la mise en œuvre des différents modes de FP, la gestion des ressources et des financements, la régulation du marché de l'emploi, l'évaluation des performances).

3.3.2. Le pilotage et la mise en œuvre de la FP au niveau des régions

Tous les acteurs de la formation professionnelle présents sur le terrain, hors des organisations et de l'administration centrale, font de la décentralisation une donnée incontournable pour la mise en œuvre des différents programmes, laquelle tarde cependant à présenter des réalisations significatives.

La prise de conscience des élus et des principaux acteurs régionaux de la formation quant à leurs droits et leurs devoirs en matière de formation professionnelle constitue malgré tout un facteur particulièrement encourageant pour avancer. Ceci constitue un formidable bras de levier pour les programmes de coopération qui apporteraient ainsi les ressources et l'expertise qui font cruellement défaut aux Régions pour exercer les compétences qui leur sont transférées.³¹

Le processus de mise en œuvre de la décentralisation a fait l'objet de plusieurs évaluations à différents niveaux et par différents acteurs³². Le constat général est que le transfert de compétences n'a pas été suivi du transfert de l'intégralité des ressources matérielles, financières et humaines qui devraient accompagner le processus est loin d'avoir déplacé l'intégralité de ces ressources resté en deçà de la réalité. La mise en œuvre de la décentralisation se heurte également à d'autres handicaps qui proviennent du faible niveau de compétences des responsables en charge de la gestion des collectivités territoriales, de leur inexpérience en la matière et d'un fort taux de renouvellement des élus (près de 80%) à l'issue de chaque élection. Les personnels techniques et administratifs permanents sont très peu nombreux et également soumis aux désordres du "turn-over"³³.

Ce déficit de compétences managériales et de compétences techniques, notamment en ingénierie de formation conduit l'administration centrale à poursuivre les activités qui étaient les leurs avant le transfert des responsabilités sur les régions.

Cette situation qui n'est pas pour déplaire à certains responsables des institutions centrales, non seulement freine considérablement la mise en place de la décentralisation, mais présente aussi à certains égards quelques effets pervers. On retiendra surtout que moins la centrale délèguera aux régions, plus celles-ci auront des difficultés à installer leurs dispositifs de formation.

Citons par exemple les dérives qui consistent à renforcer les structures centrales de capacités en ingénierie de formation alors que ce sont les régions qui en ont besoin, ce sont elles qui doivent identifier

³¹ Compétences qui sont définies dans l'article 131 de la loi n° 95 – 034/ AN PRM du 12 Avril 1995 portant Code des Collectivités Territoriales au Mali et ses lois modificatives n° 98 – 010 du 19 Janvier 1998 et n° 98 – 066 du 30 Décembre 1998 modifiant la loi n° 98 – 010 du 19 Janvier 1998.

³² Citons des études réalisées par le Gouvernement avec ses Partenaires Techniques et Financiers, ainsi que des évaluations menées par les responsables en charge de la gestion des collectivités territoriales.

³³ Cet aspect culturel qui fait que chaque nouvel élu veut placer des personnes de son entourage sur des postes salariés est un handicap sérieux que le problème du chômage chronique des diplômés intensifie encore.

les attentes et les besoins en formation, qui doivent produire les plans de formation, rechercher et gérer les ressources, préparer et réaliser les formations. Seule la fonction d'évaluation devrait être partagée et pilotée par l'autorité centrale afin de permettre aux instances gouvernementales de définir avec pertinence les grandes orientations stratégiques nationales et de veiller aux équilibres sociaux et rectifier les déséquilibres qui mettraient en péril le développement économique et social d'une région par rapport à une autre région.

Cela revient à mettre en place et à gérer un dispositif permanent d'évaluation des performances du système de formation. En revanche, cette capacité en ingénierie de formation ne doit pas être utilisée par la DNFP ou par le FAFPA pour produire (produire des plans de formation, des outils pédagogiques, des études, etc....). Cette fonction opérationnelle est fondamentalement du ressort des opérateurs de formations (les organisations territoriales avec leurs structures d'appui technique, les centres de formation, les organisations professionnelles et les entreprises).

La coopération suisse est très présente sur ce terrain de la responsabilisation des régions, en particulier avec le PAFP. Il serait opportun et pertinent de renforcer davantage cet appui à la décentralisation. " Agir encore au plus près des populations et des structures régionales, renforcer leur capacité à manager la formation professionnelle ", tel pourrait être un des axes d'actions du futur projet. C'est en montrant leurs forces et en démontrant qu'elles sont capables que les Régions vont amener les structures centrales à accélérer le processus de décentralisation. .

3.4. Le management du projet

3.4.1. La gestion du projet

Le PAFP II est géré en gestion indirecte décentralisée, et la maîtrise d'œuvre est entièrement confiée à Swisscontact.

Un **Chef de Projet** qui assume la fonction de régisseur est responsable de la gestion financière et contractuelle des fonds. Une Cellule de Gestion du Projet, réduite en effectifs, est installée dans les locaux de Swisscontact aménagés à Bamako. La cellule de gestion n'a pas de lien particulier avec une quelconque des institutions du dispositif national de formation et fonctionne en autonomie quasi-totale. Un comité de pilotage a été mis en place récemment. Jusqu'à ce jour il n'a pas marqué fondamentalement le fonctionnement du projet.

En termes opérationnels, la conduite du projet a été assurée par le chef de projet avec l'équipe Swisscontact de la cellule de gestion du projet. Cette équipe, dans le cadre de la délégation de gestion qui est confiée à Swisscontact, a une grande liberté de manœuvre, l'esprit souhaité par la Coopération suisse étant d'accorder une plus grande importance aux résultats plutôt qu'à la manière et de privilégier la réactivité plutôt que la planification.

C'est dire toute l'importance que prend alors la fonction management dans la conduite du projet.

3.4.2. Gestion des coûts et des dépenses du projet

On trouvera en **annexe 9**, un tableau synthétique des réalisations budgétaires au moment de l'évaluation et le budget du projet.

Les dépenses payées représentent en date de la mission d'évaluation, soit à 12 mois environ de la fin opérationnelle du projet et après 3 ans de fonctionnement, de 60 à 70 % du budget.

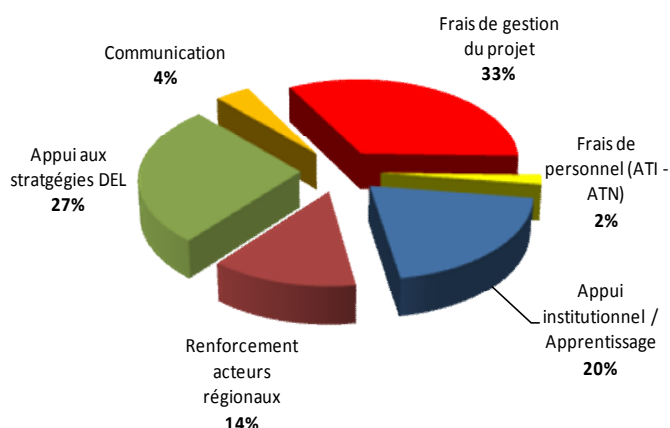
Soit un décaissement de près de 3 millions de CHF sur un budget global de 4 millions de CHF.

La répartition budgétaire (voir figure ci-contre) est significative des priorités d'action engagées par le projet avec :

- - Un coût de gestion élevé.

Il conviendrait d'analyser la structure de ces coûts, mais la gestion analytique du projet n'ayant pas été prévue dans les accords de délégation de gestion, il paraît difficile aujourd'hui de procéder rétroactivement à cette analyse. En revanche une telle disposition pourrait être prévue pour l'exécution des prochains projets.

Répartition budgétaire



- Un investissement élevé pour l'appui aux initiatives de développement local.

Le montant alloué pour l'appui au développement des économies locales (27%), est plus élevé que celui (20%) consenti pour l'appui aux institutions centrales lui-même plus élevé que le montant alloué (14%) aux actions en faveur des instances régionales, alors que la hiérarchisation inverse aurait été plus pertinente et plus cohérente en regard des impératifs d'emplois et de décentralisation.

Le minimalisme des résultats en ce qui concerne le **développement de la FP dans le cadre de la décentralisation** est en partie dû à la moindre importance accordée dans la répartition des investissements à la valorisation des ressources humaines au niveau des régions.

On notera de plus que le montant relatif aux 27 % du budget investi pour l'aide aux initiatives de développement économique local, est supérieur aux autres allocations mais qu'il est par ailleurs très nettement insuffisant, en valeur absolue, pour booster de manière significative l'économie locale qui aurait besoin d'un soutien conséquent pour son décollage.

Globalement, au 30 janvier 2011, le taux des dépenses (payées) est de 69 % (avec 3 M. CHF dépensés / 4,4 M. CHF de budget). Il serait plus judicieux d'analyser les dépenses avec les montants des dépenses engagées. D'après les informations recueillies, les écarts sont toutefois peu significatifs.

3.4.3. Les ressources humaines et l'assistance technique

✚ L'assistance technique sollicitée n'a pas été à la hauteur des attentes des responsables du projet.

On ne prendra pour exemple que la prestation relative à la production d'une étude d'insertion des apprentis formés, étude effectuée en 2010 sur un échantillon de 379 apprentis par un bureau d'études régional. L'étude devait déterminer les taux d'insertion, de création d'emplois et d'accroissement des revenus des jeunes ayant achevé la formation par apprentissage de type dual, à travers le PAFPII de 2008 à 2011. Le rapport proposait également une "projection de la création d'emplois sur les dix ans à venir"...

Cette étude aurait mérité plus de professionnalisme. Trop d'erreurs méthodologiques dans le traitement des données comme dans l'analyse faussent considérablement les résultats annoncés. Ceux-ci n'ont plus de sens. Pouvoir disposer, à l'aide d'une étude, de renseignements pertinents sur les résultats et les effets de l'activité du projet procède d'une bonne démarche managériale. Mais c'est une erreur managériale que de ne pas s'assurer de la fiabilité de la prestation et de la qualité de l'expertise qui la réalise. En l'occurrence, les erreurs sont trop grossières pour valider sans réserve une telle étude. Ce cabinet qui, par ailleurs, est intervenu pour d'autres prestations à la demande du PAFPII, aurait dû être soumis à concurrence par Swisscontact.

✚ Les ressources humaines du dispositif de formation qui auraient pu être mises à disposition ou mandatées pour travailler spécifiquement dans le cadre du projet sont trop peu nombreuses.

Seule, une personne a été recrutée auprès de l'AR de Sikasso avec l'appui technique et financier du PAFPII. Ce conseiller qui devrait être spécialiste en ingénierie de la formation, ou formé pour cela, est chargé d'animer le cadre de concertation. Un des travaux réalisés fut tout dernièrement l'élaboration du schéma directeur de la formation professionnelle. La rémunération de ce conseiller est actuellement prise en charge par le projet sans qu'aucune disposition n'ait été envisagée pour maintenir son salaire à l'aide d'une autre ressource financière quand le projet prendra fin.

L'effectif en ressources humaines des structures de l'administration centrale et de ses services déconcentrés a peu évolué et il n'a pas été fait état d'une augmentation des postes budgétaires qui pourraient renforcer quantitativement la capacité en management du système de formation.

Concernant les organisations territoriales, il n'existe quasiment pas de ressources humaines ayant des fonctions sur la problématique de la formation et ayant des compétences pour les assurer, hormis l'animateur du cadre de concertation.

Il en est de même pour les organisations professionnelles qui, aujourd'hui, et grâce à l'action des projets PAA et PAFP, sont les principaux acteurs, organisateurs et opérateurs, de la FP. Elles sont malheureusement cruellement déficitaires en ressources humaines. Parmi les professionnels bénévoles et volontaires qui donnent de leur temps pour réaliser tout ce travail d'organisation, trop peu nombreux sont ceux qui sont capables d'apporter une quelconque compétence en ingénierie de formation.

Au global il n'existe alors aucune compétence collective pour manager correctement la formation au niveau de la Région et les compétences individuelles font défaut.

C'est dire ainsi que le recrutement d'animateurs-conseillers 1) au sein de l'AR, 2) au sein des organisations professionnelles régionales, qui n'a pas pu être fait, pour plusieurs raisons (manque de ressources budgétaires pour financer le coût de ces agents, marché de l'emploi pauvre en compétences de cette nature, manque de détermination ou de perspicacité de la part des organisations professionnelles et régionales,...) maintient la Région dans une situation critique liée au manque de compétences.

Le recrutement et la formation de cadres attachés à l'AR et de personnels rattachés aux organisations professionnelles partenaires (managers, conseillers, ingénieurs de la formation, formateurs), pour ceux, assez peu nombreux il est vrai, qui sont recrutés et sont en fonction, aurait mérités une attention et un soutien plus intense de la part du projet et de la coopération suisse.

Quant aux **ressources** pour réaliser l'autre des 2 parties de la formation duale et coordonner les formations avec les entreprises formatrices, la mission estime qu'elles **font cruellement défaut** au dispositif de formation par apprentissage qui a été installé. Ces ressources pourraient (devraient) très valablement provenir de centres de formation avec des formateurs et des conseillers en formation, des méthodes et des outils, des moyens et un statut qui leur permettent de remplir un rôle de formateur et d'agent de liaison avec les maîtres d'apprentissage, et pour certains, de conseiller en ingénierie de formation auprès des organisations professionnelles. L'impérative fonction de capitalisation des expériences en matière de formation et de mutualisation des ressources de formation et notamment pédagogiques est à l'évidence du ressort des centres de formation, situés au... centre névralgique et géographique de l'échiquier des entreprises accueillant des apprentis. Cette fonction est absente du dispositif mis en place.

3.4.4. Les forces et faiblesses du management du projet

D'emblée le projet s'est placé, avec Swisscontact, dans une **position d'autonomie et d'indépendance** vis-à-vis des autorités administratives maliennes, ce qui a fortement influencé son type de management. Cette position a été à la fois confortable et risquée.

Le risque tenait en la plus ou moins grande capacité à fédérer et à faire travailler ensemble des structures et des individus avec lesquels le projet avait contractuellement peu de relations institutionnelles. Il a fallu alors jouer sur la motivation des individus, ce qui n'a pas toujours été facile, les (res)sources de motivation étant très limitées.

Le confort tenait en la relative liberté d'action que confèrait l'autonomie avec cette position excentrée du projet par rapport à toute structure administrative. Dans ce contexte relativement serein, plusieurs bénéficiaires se sont moins engagés et peu investis. Dès lors ils n'étaient plus en mesure d'assurer à leur niveau la pérennité du projet.

C'est dire la part déterminante que le management peut avoir sur le devenir d'un projet sur sa réussite, ou sa moins bonne réussite.

L'équipe de direction du projet a **manqué de discernement** en orientant son action et en utilisant son énergie³⁴ au moins autant, sinon plus, vers les structures centrales qu'auprès des organisations régionales.

³⁴ Facteur que l'on pourrait estimer par la combinaison (temps passé)*(poids budgétaire)

On a vu quelles étaient les difficultés à surmonter et quelle était l'ampleur du chantier à réaliser pour permettre aux régions de construire leur dispositif de formation dans le cadre de la décentralisation.

Dans ces conditions, il aurait été plus opportun et plus pertinent de concentrer les efforts sur les activités de l'axe 2, "appui aux organisations régionales" et de réduire progressivement l'investissement dans la composante 1, "appui aux institutions centrales et renforcement institutionnel", tout en déterminant pour les structures centrales un moindre soutien; plus adapté et qui aurait été plus utile pour l'exécution des missions de la DNFP et du MEFP.

Il eut été plus pertinent et plus efficace pour le système d'installer et/ou de renforcer les capacités de management de la centrale. Bien que l'analyse n'a pas encore été menée quant à l'organisation, la définition et la répartition des rôles et des responsabilités des différentes structures administratives et privées du système il est patent que la fonction de management revient au Ministère, que cette fonction soit partagée ou pas. Dès lors, il convenait, le plus rapidement possible, de doter le ministère et ses partenaires du pilotage des méthodes et des outils de management. Des résultats pertinents de l'évaluation des performances du système FP avec une structure permanente d'évaluation capable de fournir régulièrement ces données, constituent des outils d'aide à la décision parmi les plus utiles.

L'élaboration et la mise en place d'un tel mécanisme d'évaluation, suffisamment simple et maniable, qui ne nécessite pas de gros investissements ni en RH ni en ressources techniques, pourrait être l'objet d'un soutien annoncé de la coopération suisse, sous réserve que le bénéficiaire en soit d'accord.

En contre partie il eut été tout aussi pertinent d'agir davantage dans la composante 2 pour renforcer les capacités opérationnelles des acteurs régionaux notamment en ingénierie de formation.

Il faut dire que la tâche n'a pas été facile dans la mesure où le projet avait opté, à juste titre, pour une stratégie privilégiant le "faire faire" au lieu d'un appui par le "faire à la place de" qui fut le mode opératoire de Swisscontact lorsqu'il s'agissait antérieurement de mettre en place les fondations du dispositif de formation. C'est un bouleversement considérable que ce passage, dans la conduite du projet, d'une coopération de substitution à une coopération d'accompagnement et de conseil. Deux conditions au moins sont nécessaires pour réussir :

- 1) Disposer au sein de l'équipe-projet des capacités de management adaptées. Il n'est pas certain par exemple que les 3 collaborateurs nationaux engagés par le projet aient une crédibilité suffisante auprès d'anciens collègues du ministère pour jouer ce rôle de manager, conseiller, médiateur, quelque soit par ailleurs leur compétence en ingénierie de formation, et cette compétence est certaine.
- 2) Disposer des ressources humaines suffisantes au sein des structures³⁵ partenaires et bénéficiaires. Ces ressources humaines devant être suffisamment nombreuses et maîtrisant les compétences minima pour, très justement, "faire", tout d'abord avec un accompagnement par l'expertise du projet, et "faire" ensuite en totale autonomie.

L'équipe-projet a également failli en termes de **capacité à innover**. Pour illustrer la remarque, on citera deux cas de collaboration sans originalité. L'un avec la DNFP, et l'autre avec l'APEJ. Dans ces deux cas, la subvention financière a constitué l'essentiel de l'appui sans réelle valeur ajoutée en termes d'expertise envers une structure en phase de mutation. Pour ce qui concerne le FAFPA, élément stratégique dans le financement de l'apprentissage de type dual, les relations et le travail commun ont été abandonnés depuis plus d'un an. Il en est de même avec la Direction Nationale de l'Emploi (DNE), occultant ainsi toute la problématique de l'insertion des jeunes formés. D'autres exemples³⁶ on montré que le PAFPA s'est comporté comme un "bailleur de fonds" et Swisscontact est considéré comme tel par nombre de bénéficiaires du projet. Le PAFPII et Swisscontact sont alors perçus comme des éléments indispensables au financement de la « régionalisation de la formation professionnelle » quand bien même le budget annuel de l'Assemblée Régionale avoisine le milliard de FCFA.

Cette caractéristique (**financier plutôt que projet** de développement) attribuée au PAFPII est un des défauts du management de ce projet. Cela nuit à la responsabilisation des "partenaires" (pour utiliser le terme couramment employé par l'équipe projet) et en fin de compte, nuit à l'efficacité et à la durabilité des résultats.

³⁵ Celles-ci comprennent : la DNFP, le FAFPA, l'APEJ, etc...au niveau central et surtout les organisations territoriales régionales (A.R, cadre de concertation, et aussi services déconcentrés), les organisations professionnelles

³⁶ Financement systématique des 5% du coût des formations correspondant à la contribution des apprentis aide financière aux organisations professionnelles,...

Prendre le temps de réfléchir, de recueillir des données et des avis, de communiquer, d'expliquer et de rechercher dans une démarche participative et systémique la meilleure solution à la résolution d'un problème posé en évitant les solutions de facilité au moindre travail mais pas au moindre coût. Telles sont les attitudes qui ont été proposées par l'équipe projet lors des entretiens avec la mission mais qui n'ont pas été appliquées, comme souvent cela est le cas pour les équipes qui travaillent dans la crainte de ne pas obtenir rapidement les résultats escomptés.

En revanche, le PAFP a réussi à **impulser un réel et profond travail de réflexion** sur le pilotage de la formation professionnelle par les régions, particulièrement celles de Sikasso, Koulikoro et Tombouctou. Les trois Assemblées Régionales se sont engagées à lier le développement local et la formation professionnelle à travers l'élaboration d'un Schéma Directeur Régional de la Formation Professionnelle et Technique pour l'Emploi (SDRFPT) selon un processus participatif. Le SDRFPT de la région est sensé « définir les orientations à moyen terme (5ans) en matière de formation professionnelle des jeunes et des adultes et de création d'emplois conformément aux réalités et potentialités socio-économiques régionales et locales ».

De manière générale, le projet a souffert d'un **défaut de communication** qui a privé la cellule de gestion du projet des soutiens et des compréhensions qu'une bonne communication aurait peut-être permis d'obtenir auprès des partenaires internes à l'Administration centrale, des partenaires de l'Administration territoriale (élus et agents des assemblées régionales, directeurs d'administration centrale, directeurs d'institution, chefs de services déconcentrés, etc) et des partenaires externes au service public mais internes au dispositif global de FP (chefs d'entreprises, présidents et responsables d'organisations professionnelles, élus du patronat, représentants de la société civile, etc) ainsi qu'avec la DDC, (Buco de Bamako) qui pourrait plus souvent servir de relais dans la communication avec les plus hautes autorités du pays et qui peut cautionner ou non les orientations stratégiques qui s'avèreraient délicates à mettre en œuvre.

4. EVALUATION DU PROJET

4.1. Les caractéristiques des résultats

Parmi les caractéristiques les plus déterminantes pour dépeindre les résultats, on aura retenu :

4.1.1. La satisfaction des bénéficiaires.

Le projet connaît un certain succès auprès du public cible, les apprentis.

On aura noté une considérable reconnaissance envers le projet de la part de ces jeunes gens défavorisés. Enfin "on s'occupe d'eux" ! Enfin un espoir de "s'en sortir" ! Enfin une possibilité d'obtenir un emploi rémunéré, "de trouver un vrai boulot", "de pouvoir gagner un peu d'argent".

Mais pour beaucoup la vision de la réalité de la vie professionnelle est déformée. Beaucoup pensent en effet que l'emploi est garanti à vie et qu'il suffit de décrocher l'accès à l'apprentissage formel, encadré et réglementé (mais pas encore assez, ne serait-ce qu'au niveau de la certification avec une réglementation du diplôme), pour garantir l'emploi et un certain niveau de rémunération.

La réalité est tout autre, et il convient de les en informer au plus tôt dans le cursus de formation. Un principe de base est à divulguer le plus largement possible : à savoir que ce n'est pas la formation, aussi "bonne" soit-elle, qui fournit l'emploi. L'emploi est fourni par les employeurs, sur un marché de l'emploi qui ne présentera des offres d'emploi que lorsque la croissance et l'investissement seront présents. L'emploi est aussi fourni par l'auto-emploi dans le cas des créations d'entreprises. Il importe alors pour le jeune candidat à l'entrepreneuriat puisse disposer de suffisamment de connaissances pour pouvoir apprécier le marché sur lequel il va se placer et pour pouvoir évaluer son projet de création, l'élaborer et le gérer. Cet aspect est certainement à prendre beaucoup plus en considération dans les référentiels métiers et dans la formation elle-même.

On aura ainsi constaté auprès du public cible un impact psychologique positif mais fragile par ignorance des réalités, ignorance due essentiellement à un déficit d'information et de formation.

Du côté des entreprises, de celles qui ont bien voulu jouer le jeu de l'apprentissage, le projet est bien perçu comme élément fédérateur et reconnu comme moteur de la construction d'un système de formation professionnelle. Mais il est passé assez loin des préoccupations journalières des artisans, n'ayant offert à ceux-ci aucun avantage direct et n'ayant eu d'effet bénéfique que pour les entreprises qui arrivent à garder leur apprenti après formation. Ces chefs d'entreprises ont toutefois eu l'impression de "donner" plus qu'ils ne reçoivent en retour.

4.1.2. La solidité de certains résultats

Au titre des aspects particulièrement positifs, on retiendra les points suivants.

✚ Grâce à l'ancienneté et à la permanence de l'intervention de Swisscontact des **nouvelles approches et des nouvelles pratiques** en matière de formation professionnelle, telles que la formation par apprentissage, la prise en charge de la formation par les professionnels³⁷ ont été durablement implantées.

✚ Corrélativement, **l'implication forte des professionnels** avec la qualité d'initiative qui caractérise en général les entrepreneurs privés et les artisans en particulier est un atout considérable pour assurer une durabilité au partenariat "agents économiques / opérateurs de formation"; partenariat sans lequel la formation professionnelle n'a pas de sens.

✚ Un **mécanisme de financement** avec la création d'un fonds public (le **FAFPA**) régulièrement alimenté par le régime fiscal est durablement implanté et fonctionne de manière plutôt satisfaisante.

✚ La **motivation des jeunes** pour la formation par apprentissage est de nature à encourager la promotion de la formation professionnelle qui reste un des enjeux majeurs des prochaines années pour le développement économique du pays.

✚ Enfin la pertinence du choix du **secteur de l'artisanat** pour démarrer l'implantation de la FP au Mali est un facteur de réussite dans la poursuite de la construction du système FP tant l'artisanat représente une force économique.

4.1.3. La faiblesse des résultats sur les aspects suivants :

✚ **Peu d'emplois** nouveaux ou de perspectives d'emploi stable pour les formés si ce n'est à travers l'auto-emploi. La création d'entreprise est freinée, malgré le discours et l'existence de structures d'aide³⁸ à la création d'entreprises, par les obstacles administratifs et techniques qui sont sur la route des candidats au crédit et à l'investissement accompagné.

✚ Le **potentiel en RH est particulièrement limité** en nombre et en qualification pour l'encadrement, comme pour l'animation des formations. La dimension pédagogique et le rôle des formateurs ont été négligée par le projet : pas de formateurs, pas de formation des formateurs, peu de compétences individuelles et pas de compétence collective en matière de pédagogie.

✚ **Peu "d'outils de formation"** ou de productions "d'outils" ou "d'aides" utiles et nécessaires pour la conduite des opérations de formation et pour le management de la formation : un déficit de référentiels de formation, de guides et de supports pédagogiques, de dossiers construction de séquences ou encore de documents de suivi des formations par alternance,

✚ **La faible capacité** des centres de formation, pour la plupart privés, et dans lesquels la qualité est la plupart du temps absente faute de ressources et de méthode.

✚ **Pas de capitalisation d'expertise** : au niveau de la région, il n'y a pas un endroit ni structurel ni physique dans lequel s'effectue la production et la conservation des supports de formation alors qu'il existe cependant des centres de formation qui pourraient assurer dans un cadre de proximité cette fonction sans devoir faire appel avec plus ou moins de répondant à la DNFP ou l'UFAE.

✚ **La qualité des enseignements et des apprentissages** reste à démontrer, la possibilité de le vérifier ne s'étant pas réellement présentée en cours de mission. Les éléments en notre possession nous permettent cependant d'émettre quelques craintes sur le respect des critères fondamentaux de la qualité intrinsèque de la formation [pertinence et cohérence des pratiques pédagogiques, implication des professionnels à l'élaboration des modalités d'apprentissage, effectivité de la relation maîtres d'apprentissage et formateurs, qualification des formateurs, équipements, ...]. Ces conditions ne semblent pas être remplies.

✚ **Une logique de conception de projet qui aurait pu être mieux adaptée** aux caractéristiques de qualité des projets relatifs à la formation professionnelle³⁹. Le caractère "systémique" de la formation professionnelle est insuffisamment pris en compte. La conception du projet comme sa réalisation, ont davantage considéré les paramètres sociaux au détriment des paramètres économiques. L'intérêt porté

³⁷ pour ne citer que les principales et les plus marquantes de l'histoire de la FP au Mali,

³⁸ APEJ, ANPE

³⁹ Voir Annexe 7 : Cycle de projet en FP / Critères qualité

à l'aspect managérial et à l'aménagement institutionnel n'a pas été traduit en actions et en résultats. Il en est de même pour l'importance attribuée à l'objectif d'insertion professionnelle des formés sans que cela se soit traduit par des actions spécifiques à conduire pour aider à l'insertion.

4.1.4. La résultante

Il s'en suit **un projet qui présente des résultats positifs** sur les axes d'action qui ont été largement pris en considération tels que la gestion nationale de la FPA et son développement mais **qui présente des faiblesses et des lacunes** sur l'autre composante d'appui à la régionalisation de la FP. **Le projet n'est pas abouti.** La démarche d'ingénierie de formation, si elle avait été rationnellement prise en considération et placée dans le contexte économique et institutionnel, aurait conduit les acteurs du projet à travailler davantage i) sur le développement des compétences des ressources humaines, ii) sur le management, iii) sur le partenariat "professionnels-opérateurs de formation", iv) sur la conception d'outils d'aide à la décision (bilans et perspectives économiques et sociales, outils de gestion des ressources financières), v) sur l'élaboration des référentiels et des guides de formation, vi) sur les procédures de suivi, etc

L'ensemble est déséquilibré et le risque existe, aujourd'hui, de passer à côté d'un projet qui aurait pu être globalement efficace sur la problématique de la formation professionnelle **et de l'insertion** d'une catégorie de jeunes à la recherche d'emploi.

Le déséquilibre est notoire sur deux aspects :

1. Déséquilibre dans l'exercice du "pouvoir", entre les structures centrales (publiques et privées) et les organisations régionales (publiques et privées), les ressources à disposition (RH, compétences, finances, matériels, reconnaissance). Les premières disposent de ressources opérationnelles en ingénierie de la formation, les deuxièmes ne disposent que de trop peu de capacité en ingénierie de la formation alors que ce sont ces dernières qui sont chargées de l'opérationnalité des schémas directeur de la formation et de l'emploi au niveau régional.
2. Déséquilibre au niveau opérationnel entre les 2 parties prenantes pour la réalisation de la formation par apprentissage de type dual :
 - D'un côté les entreprises et les maîtres d'apprentissage soutenus par des organisations professionnelles dynamiques et organisées qui, au niveau régional, ont une connaissance parfaite des réalités du terrain. Ils assurent la formation "pratique" de la FPA, la plus "volumineuse".
 - De l'autre côté, les centres de formation avec des formateurs très peu impliqués et pas entraînés aux pratiques pédagogiques et organisationnelles de la FPA. La plupart des centres sont privés ou associatifs et manquent de moyens et de méthodes. Les centres publics (peu nombreux) possèdent un peu plus de pratique pédagogique mais sont enfermés dans leurs habitudes "*d'enseignement traditionnel*" trop éloignées des pratiques actives à privilégier en formation professionnelle. Les centres publics qui sont sous tutelle du ministère de l'éducation ont vision erronée de la formation professionnelle et ont beaucoup de difficultés à intégrer les critères qualité attachés à l'efficacité d'une opération de formation professionnelle (cf. page et § du rapport)

Malgré les risques évoqués ci-dessus, de nombreux paramètres militent **pour poursuivre**, au-delà du présent projet et sans dommages définitifs, la contribution de la Coopération suisse avec un autre projet sur le chantier de construction du système de formation, sous réserve de quelques aménagements sur la stratégie et sur le type de management, en se concentrant davantage sur l'obtention des résultats et l'atteinte d'objectifs que l'on s'attachera à recentrer sur l'emploi et l'intégration professionnelle. Il est patent que les axes d'actions vont évoluer considérablement, mais l'élaboration de leur contenu procède d'une démarche technique dont la difficulté est maîtrisable dès lors que l'on a bien mis d'accord les parties prenantes sur les objectifs visés, les résultats à obtenir et le type de management (participatif de préférence) à mettre en place.

Cette préparation assortie d'une étude de faisabilité fouillée devra être réalisée, sous la responsabilité de la Coopération suisse, dans les plus brefs délais

4.2. L'efficacité et l'efficience

L'objectif du projet est l'insertion professionnelle des formés.

Cette situation souhaitée à la fin de la formation présente deux caractéristiques distinctes. 1) L'une est éminemment à caractère économique. L'embauche d'un jeune est généralement envisagée par

l'employeur pour améliorer⁴⁰ les performances de son entreprise en termes de compétitivité et de productivité. Il en est de même pour l'auto-emploi. 2) L'autre caractéristique de l'insertion est sociale. L'intégration sur un emploi, que celui-ci soit un emploi salarié ou un auto-emploi, l'insertion professionnelle aura des conséquences directes sur l'amélioration sociales de ces travailleurs avec l'évolution de leur revenu.

Un des indicateurs les plus probants pour estimer l'efficacité du projet est le taux d'insertion des sortants nuancé par la durée de la recherche de l'emploi, le niveau de satisfaction de l'emploi, le niveau de satisfaction de l'employeur, le niveau d'adéquation entre la formation et l'emploi; etc. On fera également une distinction entre les emplois salariés et les créations d'entreprises

Faute de résultats chiffrés et de données vérifiées, il serait aujourd'hui hasardeux de s'arrêter de manière définitive sur une analyse d'efficacité avant de pouvoir disposer de résultats parfaitement fiables. L'évaluation de l'efficacité et, par voie de conséquence, l'évaluation de l'efficience sont ainsi encore prématurées.

Cependant, au vu de quelques résultats observés et à l'aide des renseignements qualitatifs obtenus en cours de mission, on peut indiquer les tendances sur les deux aspects de l'efficacité du projet.

- 1) L'efficacité du projet donne satisfaction sur la caractéristique sociale de l'atteinte des objectifs. La plupart des apprentis embauchés ou ré-embauchés ont vu leur revenu personnel **nettement amélioré**.
- 2) En revanche il n'est pas certain que la formation ait eu une influence sur l'évolution de l'emploi.

4.3. La pertinence du projet

Auparavant il n'y avait pas de formation professionnelle organisée au Mali. La Coopération suisse et Swisscontact ont apporté et implanté un mode de formation qui, comme on l'a montré, a obtenu une certaine efficacité.

Les formations mises en place depuis le démarrage des projets PAA et PAFP fonctionnent sur le mode de l'apprentissage de type dual (ou par alternance pour utiliser une autre formulation du même mode de formation). Ce choix a été pertinent.

Le mode de formation par alternance est un mode de formation particulièrement efficace⁴¹. C'est une formation pas "trop" coûteuse, les investissements en équipements techniques pouvant être partiellement évités pour le(s) centre(s) de formation, puisque l'apprenti est sensé les trouver et les utiliser dans son entreprise d'accueil. La mise en œuvre de ce mode de formation est toutefois assez complexe, elle fait appel à des pratiques pédagogiques spécifiques (la mise en place et l'entretien des relations entre le centre et les entreprises d'accueil, l'utilisation d'outils de liaison, la recherche et l'utilisation de pédagogies nouvelles adaptées à l'alternance, des façons originales pour évaluer les stagiaires et évaluer les formations, etc.), toutes pratiques qui demandent des compétences nouvelles de la part des formateurs et de la part des maîtres d'apprentissage et se heurtent souvent à des difficultés d'organisation.

Toutefois ce mode de formation atteint rapidement des limites qui peuvent s'avérer infranchissables. Ces limites sont principalement fixées par 1) la capacité d'accueil des entreprises, de par leur nombre et de par leur capacité ou volonté à encadrer des apprentis, 2) l'aptitude des jeunes, ce mode formation ne convient pas nécessairement à tous les jeunes qui s'engagent dans une formation professionnelle, certains préférant le milieu "scolaire" plus rassurant et plus encadré, 3) la rareté ou le manque d'entreprises d'accueil pour les formations à des métiers nouveaux. Ceci est particulièrement vrai pour les pays pauvres et en développement et les pays dans lesquels la culture de formation professionnelle est encore peu implantée.

Dans le cas présent ce mode de formation a atteint ses limites pour 5 ou 6 des métiers visés, il serait en effet présomptueux de vouloir augmenter le nombre d'apprentis dans les filières en place qui ont atteint, voire qui ont dépassé les capacités d'accueil des entreprises et aussi et surtout les limites d'intégration des formés sur le marché du travail.

⁴⁰ Ou pour le moins, s'il y a embauche, c'est pour satisfaire un besoin de l'entreprise. C'est très rarement une opération sociale

⁴¹ En relation directe avec la profession puisqu'une partie de la formation s'effectue partie en entreprise et partie en centre de formation, alternativement. Les compétences abordées sont intégralement celles utilisées par le professionnel qui joue le rôle du maître d'apprentissage. Le jeune formé est immédiatement "opérationnel" à la sortie de sa formation.

La moitié des filières de formation ouvertes restent pertinentes. On soulignera toutefois qu'elles le sont davantage par rapport aux possibilités de (ré)-embauche dans les ateliers dans lesquels les apprentis avaient commencé un apprentissage informel que par rapport aux réels besoins des sous-secteurs économiques en question. Des perspectives d'emploi dans les économies locales existent. Dans certains sous-secteurs, elles semblent même très importantes. De l'avis des professionnels consultés, le marché est cependant loin de pouvoir absorber une montée des effectifs de formés dans la dizaine de filières en place. C'est vers de nouveaux métiers et vers des secteurs non encore explorés par la formation qu'il conviendrait de s'orienter. Mais les principes de recrutement et de formation par apprentissage bloquent, de fait, toute ouverture vers des nouveaux métiers ou des métiers peu pratiqués, par absence ou insuffisance d'entreprises capables d'accueillir des apprentis sur ces nouveaux métiers.

La pertinence des formations se déterminera beaucoup plus par rapport aux possibilités d'embauche, elles-mêmes dépendantes des perspectives de croissance économique, que par rapport aux capacités d'accueil des entreprises formatrices. D'évidence il conviendrait aujourd'hui d'élargir le champ des formations et d'ouvrir des filières vers des métiers qui ne sont pas encore concernés par la FP et vers tous les métiers nouveaux non traditionnels dont dépend la croissance dans des pans entiers des économies nouvelles.

4.4. La pérennité du projet

Actuellement **la pérennité du projet n'est pas assurée**. Elle ne le sera qu'après avoir rempli les conditions évoquées ci-dessus. A savoir :

- o La consolidation d'un partenariat encore fragile entre les professionnels avec leurs organisations représentatives et des opérateurs de formation actuellement peu nombreux et peu performants. Contrairement à ce qui se passe dans d'autres pays avoisinants qui réforment ou reconstruisent leur dispositif de formation, au Mali la formation dans le secteur artisanal est très largement prise en charge par les artisans eux-mêmes. Cette caractéristique est un atout fondamental qu'il faut préserver en veillant notamment à faire perdurer l'engagement des professionnels. Les soutenir, capitaliser leurs expériences, leur associer des ressources formatrices comme des centres de formation qui partagent leurs valeurs, sont vraisemblablement des pistes à creuser pour garantir la pérennisation des acquis.

- o La constitution d'une compétence collective avec des équipes de formateurs et de l'encadrement couvrant tous les domaines d'action d'un organisme **complexe** de formation professionnelle (l'ingénierie de formation dans son intégralité, de l'identification des besoins à l'évaluation des effets de la formation, l'élaboration de plans de formation, le conseil en entreprise en matière de gestion des compétences, la formation continue des travailleurs, les travaux de recherche et de communication en matière de pédagogie dans un réseau d'établissements nationaux et étrangers, la maintenance des équipements, la constitution d'un capital de productions pédagogiques, etc....).

- o Le développement au niveau de la région d'un management de type entrepreneurial de proximité en lien étroit avec les partenaires locaux (organisations professionnelles, société civile, coopérations étrangères décentralisées,...). Cela nécessite des personnes dotées des compétences ad hoc ainsi que des aménagements structurels et institutionnels qui permettent aux régions d'installer la concertation, un partage des responsabilités, des modalités de cogestion avec l'autonomie des structures de formation.

4.5. Les aspects transversaux



La question du genre

On a eu l'occasion de souligner que l'objectif du projet était à caractère économique et social, et visait l'insertion professionnelle des jeunes avec ses conséquences directes sur l'amélioration des performances des entreprises et sur la réalité d'un revenu pour les embauchés ou pour les néo-entrepreneurs. Le projet devrait ainsi contribuer de fait au progrès économique des localités et des régions bénéficiaires ainsi qu'à l'amélioration de la situation sociale des personnes bénéficiaires.

En revanche, il n'est pas certain que ce projet contribue de manière significative à un équilibre aux plans social et professionnel entre les femmes et les hommes. La présence des jeunes femmes dans les formations mises en place est évaluée entre 30 et 35 %, un taux encore éloigné de l'équilibre entre les deux genres.

Il est vrai que les métiers préparés dans les formations mises en place, tels que les métiers de la menuiserie, de la construction mécanique, de la maintenance des véhicules, etc.... sont traditionnellement exercés par des hommes.

Il serait souhaitable d'ouvrir ultérieurement des formations qui puissent attirer plus facilement des filles de manière à équilibrer les effectifs d'apprentis dans leur ensemble et par conséquent le paysage de la formation professionnelle. Attention toutefois à ne pas développer des filières vers des métiers dits "féminins" tels que la coiffure ou la couture. Ces métiers, trop nombreux⁴², saturer le marché et ne procurent actuellement aucune garantie de revenu minimum. A vouloir cantonner les jeunes filles et jeunes femmes à des activités "trop" traditionnellement féminines comme la coiffure, la poterie, la couture ou la fabrication des confitures... ne contribue-t-on pas, au contraire, à marginaliser davantage la femme des pans entiers de l'activité économique ?

Ne serait-il pas souhaitable d'ouvrir ultérieurement des formations très diversifiées, vers des métiers nouveaux, ce qui évite aussi toute connotation sexiste, métiers nouveaux qui ont vu le jour avec l'explosion des nouvelles technologies, les communications, l'informatique, la maintenance des systèmes automatisés (c'est plus propre que la "maintenance auto"...), etc., métiers nouveaux qui pourraient attirer facilement filles et garçons de manière à équilibrer les effectifs d'apprenti(e)s dans leur ensemble ?

La protection de l'environnement

L'incidence sur la protection de l'environnement pourrait être particulièrement sensible dans les formations qui concernent des métiers proches des contextes naturels comme la menuiserie, le froid et la climatisation,... et l'agriculture. Nous n'avons pas décelé de dispositions particulières qui amèneraient des prises de conscience des apprentis sur les problématiques de respect de l'environnement pour les formations dans les métiers les plus sensibles. La plupart des filières s'y prêtent cependant particulièrement bien. Il conviendra d'en tenir compte pour les formations futures dans l'élaboration et la réalisation des programmes de formation notamment sur les secteurs de l'agriculture et du B-TP.

5. RECOMMANDATIONS

5.1. Conclusions

Les réalisations du projet sont globalement de qualité, mais très éparées, diversifiées, avec des hauts et des bas dans le suivi. L'efficacité globale s'en ressent. Cette inconstance dans les résultats est due notamment i) à un manque de mobilisation et de réactivité des différents partenaires du projet ii) à un manque de synergie entre le projet et les différentes structures du dispositif de formation iii) à un déficit en ressources humaines, iv) à un défaut de management.

Le projet a souffert dans sa dimension managériale d'un manque de communication et d'un manque de discernement. Dans ce projet où le management revêtait une importance déterminante pour sa réussite, peut-être n'a-t-on pas suffisamment pris le temps de la réflexion, le temps d'évaluer et d'écouter, le temps de faire travailler les gens ensemble.

Les erreurs "positives" sont au nombre de deux : 1) Dans le fait d'appuyer davantage l'administration et les structures centrales au détriment des organisations territoriales. 2) Dans le maintien d'une assistance forte sur les "petits" projets de développement local, qui n'ont pas d'effet significatif sur la construction du système de formation ni sur l'emploi.

Ce sont toutefois des erreurs positives. Elles ont quelque peu détourné le projet de son objectif mais elles procèdent d'une bonne intention avec des visées d'amélioration de la situation sociale et professionnelle des bénéficiaires. Il est bon par exemple que les personnels de l'administration centrale disposent d'une compétence en ingénierie de formation, cette compétence servira à assurer les missions fondamentales de la centrale que l'on pourrait définir comme étant avant tout une mission d'évaluation, gage d'une bonne "gouvernance" et indispensable à l'élaboration et au suivi de la politique du pays en matière de formation et d'emploi.

Les erreurs négatives sont celles qui ne rapportent rien, ni à personne, ou celles qui peuvent au contraire être néfastes pour un partenaire ou un groupe cible. Il en est ainsi du défaut de communication qui bloque l'information réciproque des différents partenaires et trouble ainsi la compréhension des événements par l'ensemble des acteurs. Ce défaut nuit gravement à la santé du système de formation. Ce type de défaut technique peut cependant être rectifié facilement. Il conviendra de le prendre en compte systématiquement dans toutes les composantes du prochain projet et d'en prévoir le coût avec un budget en conséquence.

⁴² Implantés dans les localités urbaines et rurales vers lesquelles s'est orienté le projet

Les aspects positifs sont à retenir. Ce projet est porteur de nouveaux concepts de formation liée à l'emploi. De nouvelles pratiques de management et de régulation de la formation sont appliquées ou en passe d'être utilisées par les autorités régionales, en relation partenariale avec les opérateurs économiques locaux fournisseurs d'emploi.

Il s'agit par exemple de la gestion en partenariat de la formation par apprentissage dont l'organisation est relativement bien maîtrisée à ce jour, de la mise en œuvre récente d'opérations de formation courte qualifiante, de type formation continue au profit de jeunes sans qualification ou de professionnels à la recherche d'une qualification supplémentaire, La conception et de la mise en œuvre d'un réel partenariat entre les opérateurs de formation et les opérateurs économiques peine encore à s'installer faute de répondant du côté des opérateurs de formation, mais la machine est en route et le secteur productif privé est assez bien responsabilisé. Il faut œuvrer dans les projets pour ancrer davantage cette responsabilisation en incitant notamment les artisans et agriculteurs à participer financièrement aux formations qui les concernent. Les tentatives pour mutualiser et capitaliser les méthodes et les outils de mise en œuvre de la formation professionnelle sont à poursuivre avec détermination de façon à "rentabiliser" au mieux les opérations de formation.

Cette modernisation du système de formation constitue un des enjeux du PAFP et des projets à suivre.

Il appartient aujourd'hui aux responsables du système FP, auprès de la centrale et auprès des organisations décentralisées comme auprès des structures déconcentrées, de préserver le capital constitué par le projet (ou les précédents projets) et d'en faire fructifier les résultats. On notera toutefois que le capital constitué et les résultats obtenus n'ont pas encore aboutis à la constitution d'un système de formation professionnelle totalement opérationnel dans toutes ses composantes, loin s'en faut, même si le mode de formation par apprentissage en alternance est, à l'heure actuelle, assez bien implanté et organisé sur la plupart des régions du Mali.

On a vu en particulier que cette formation ne traitait qu'une part infime de la population de jeunes en recherche de qualification et d'emploi, loin de résoudre le problème social de la population. Ces formations ne concernent qu'une dizaine de métiers sur environ 200 métiers⁴³ et professions pour lesquels il devient économiquement urgent de constituer des compétences.⁴⁴ On a vu aussi combien la capacité d'accueil et de traitement de la formation dans les centres de formation est faible⁴⁵.

Ces quelques informations démontrent tout le dénuement du pays en matière de formation professionnelle et montrent l'ampleur du travail et des investissements à consentir pour mettre à niveau un système de formation qui puisse répondre le mieux possible, et dans un avenir proche "le moins mal possible", aux besoins de l'économie et aux attentes des jeunes, des très nombreux jeunes.

La réponse à la question sensible suivante : « les autorités gouvernementales et les autorités territoriales ont-elles la volonté et les moyens pour cela ? » est effectivement une question d'actualité. La question du partenariat entre agents économiques et opérateurs de formation, la question de la gouvernance du système de formation avec son particularisme de décentralisation sur les Assemblées Régionales, la question du budget de fonctionnement des opérateurs de formation, la question du financement de la FP, la question du redéploiement des fonds recueillis à travers la taxe pour la formation professionnelle, sont des questions actuellement en débat et la manière dont ces problèmes seront résolus sera révélatrice de l'engagement de l'Etat et des Régions à réformer en profondeur le système de formation . Il faut susciter le débat sur ces questions et le PAFP doit s'y employer. Le résultat de ce travail sera déterminant pour la suite (éventuelle) à donner aux projets à suivre tout en tirant profit des enseignements de ce présent projet qui n'est pas totalement abouti et qui appelle d'autres projets à suivre.

Par ailleurs, l'engouement jusqu'alors timide du MEFP pour mettre en œuvre de manière opérationnelle la stratégie de développement de la FP avec l'obligation politique et économique d'accélérer la régionalisation et d'inscrire la FP dans le processus de décentralisation, y compris par l'intermédiaire des projets d'appui financés par les organisations internationales, nous incline à envisager de faire porter les projets ou programmes d'appui futurs en faveur de la FP et de l'Emploi par les institutions régionales, et

⁴³ Dans certains pays de cette partie du continent qui comptent beaucoup plus de métiers "nouveaux" qu'au Mali, le nombre de métiers dans l'artisanat industriel et rural atteint facilement 350 métiers

⁴⁴ Les jeunes apprentis en situation de "pré-apprentissage" dans les ateliers d'artisans. Certains ont été accueillis par le maître d'apprentissage tout récemment, d'autres sont dans cette situation d'apprentissage informel depuis plusieurs années

⁴⁵ Par exemple, le nombre de centres de formation dans la région de Sikasso est de 42, dont 3 publics et 39 privés dont la grande majorité dispose d'une faible capacité d'accueil (moins de 20)

par des organisations professionnelles proches du terrain (type Chambre des métiers et autres associations locales et régionales de professionnels) et par des associations ou ONG de la société civile.

Un appui de la coopération suisse pour contribuer à la réalisation de ce vaste chantier appelle à envisager un **nouveau projet** sur 4 ans.

On indiquera ici quelques pistes à creuser pour **minimiser les risques** et remplir les conditions de réussite afin d'établir une image valorisante de la FP auprès de tous les opérateurs économiques qui attendent beaucoup d'un système de formation performant et auprès de la société civile qui a peur du sous-emploi et du chômage. Car il est vrai aussi que l'image de la formation professionnelle est généralement négative⁴⁶ et réductrice⁴⁷ et qu'une des préoccupations des responsables d'un futur projet sera de redonner à la FP toute l'aura et les valeurs avec lesquelles la FP devrait apparaître dans l'imagerie populaire.

5.2. Perspectives

5.2.1. Perspectives à court terme : la poursuite et la conclusion du PAFII

Deux préoccupations doivent guider l'équipe-projet dans leur action pour les mois à venir et jusqu'au terme du projet :

- ✚ **Consolider les acquis pour terminer au mieux le présent projet**
- ✚ **Préparer solidement le prochain projet**

a) La poursuite du projet et des actions engagées pour l'année 2011.

Il s'agira d'exploiter le temps et le budget qui restent pour terminer les actions qui sont déjà engagées mais non réalisées au 15 février 2011 et celles qui sont programmées tout en en rectifiant les défauts constatés et en priorisant les opérations les plus efficaces pour renforcer à court terme les capacités des organisations régionales et des structures du dispositif de FP les plus fragiles.

On suggèrera de ne pas faire de "forcing" d'ici le terme du projet sur la formation des apprentis sans s'occuper en priorité du renforcement des capacités du système régional de formation professionnelle. On s'appuiera pour cela sur la Région de Sikasso.

b) La préparation et l'élaboration d'un projet nouveau dans le prolongement du PAFP II, projet nouveau mais différent

Cette préparation sera assortie d'une étude de faisabilité fouillée, dans une démarche participative avec tous les acteurs possibles du système de formation, de manière à lever toutes les incompréhensions, abaisser les obstacles et fédérer tout le monde autour d'un objectif partagé.

L'objet de cette étude est de déterminer l'ensemble des objectifs, résultats et grandes lignes d'actions du futur projet.

Ce sera l'occasion d'aborder avec les partenaires, entre autres thèmes, les points importants suivants :

- Les critères qualité à respecter pour la poursuite de la construction du système de formation;
- La redéfinition des rôles des différentes structures, dans un cadre élargi et cohérent qui prend en compte, l'obligation de la décentralisation;
- L'identification des contraintes qui freinent le développement des ressources humaines;
- L'identification des freins institutionnels, culturels;
- L'identification des contraintes temps, des contraintes matérielles et financières.

En conséquence, une évaluation des risques sera également effectuée.

Un accord suffisamment généralisé pourra alors être pris entre les partenaires de ce futur projet.

Ce travail sera réalisé sous la responsabilité de la Coopération suisse, dans les plus brefs délais pour permettre la mise en place du prochain projet sans que soit interrompue l'appui de la coopération suisse.

⁴⁶ Sélection par l'échec, la voie de récupération des "mauvais" élèves, la "dernière chance", etc.

⁴⁷ Ne sont envisagés que l'apprentissage des "petits" métiers manuels ou de service. La formation professionnelle concerne en réalité la formation pour devenir menuisier, comptable, mécanicien mais aussi médecin, architecte, professeur ou manager.

5.2.2. Perspectives à moyen terme : la mise en place d'un futur projet en 2012

L'importance économique et sociale de la politique de développement de la FP engagée par le gouvernement sur le système de formation **milite en faveur** d'une consolidation et d'un élargissement des actions engagées par le PAFP.

C'est dans cette perspective que la mission d'évaluation émet quelques recommandations sur une stratégie d'actions immédiates et futures dont on pense que l'impact sur la pérennisation des acquis du présent projet, sur son efficience et sur son efficacité sera tangible.

Pour transformer le caractère positif des résultats obtenus en une efficacité à long terme (atteinte de l'objectif d'insertion) et remédier aux défauts du présent projet il convient

- i. d'agir encore d'avantage sur l'amélioration des capacités, capacités des hommes et des femmes et sur les capacités des structures de formation au niveau régional.
- ii. de conserver un soutien significatif au fonctionnement du MEFP dans le cadre de sa mission d'évaluation et de gouvernance.

5.3. Recommandations stratégiques

Recentrer l'objectif du projet sur des visées sociales ET économiques.

La formation professionnelle ayant pour objectif l'insertion professionnelle, il conviendra en conséquence de relier l'offre de formation professionnelle à l'offre d'emploi, que la FP doit satisfaire ou susciter.

On optera donc pour un dispositif régional de formation adapté aux besoins, basé sur une capacité d'offrir des formations répondant à une demande et/ou répondant à des besoins identifiés, traitant en priorité des formations en faveur des secteurs économiques préalablement identifiés comme porteurs.

A cet effet le projet devra prendre part aux travaux de renforcement des capacités d'identification et d'émergence des besoins. Nous préconisons d'initier ces études au niveau des régions et des localités pour rester sur des considérations pratiques et à court terme sans entrer dans des démarches spéculatives de développement macro-économique. Cette option est tout à fait en cohérence avec le fait de centrer l'action sur la régionalisation.

Viser la construction d'un dispositif de FP réactif, basé sur des capacités d'élaboration et d'exécution rapides de projets de formation (initiale ou/et continue).

Ces indications permettent d'orienter la réflexion sur la nécessaire flexibilité à adopter dans l'implantation des sections de formation. En effet, l'implantation des sections doit s'appuyer sur la recherche permanente de la concordance entre des vœux exprimés et les réelles possibilités d'insertion offertes par les secteurs économiques partenaires.

Cette approche pourrait permettre une régulation quasi permanente entre la formation et l'insertion.

Concentrer les efforts sur la régionalisation de la FP.

La formation professionnelle est l'affaire des régions. La région doit demeurer conformément à la loi le lieu de conception, d'élaboration et de mise en œuvre de la formation professionnelle. En revanche, le niveau national doit pouvoir élaborer une politique de développement de la formation professionnelle et d'en suivre son exécution. En ce sens, il doit être doté d'un dispositif de suivi-évaluation performant. Le projet veillera à favoriser cette répartition des responsabilités et veillera à en préserver l'équilibre.

Le programme de coopération suisse contribuera largement au renforcement de ce dispositif de suivi-évaluation. Parallèlement la coopération suisse poursuivra son action au niveau des autorités maliennes pour obtenir le transfert effectif des ressources (matérielles, humaines, financières) vers les organisations régionales. Par voie de conséquence, l'appui à la déconcentration sera un axe mineur d'intervention du projet par rapport aux efforts à développer en faveur à la décentralisation.

Compte tenu de l'ampleur de la tâche, de la complexité du système et des moyens à disposition, on suggérera que la coopération suisse se concentre sur **une ou deux régions** pour y installer un véritable système de formation professionnelle de taille réduite, à l'échelle de la région, et dont une composante opérationnelle prendra en charge la dimension insertion et régulation du marché de l'emploi qui demande, généralement, un effort conséquent en termes d'investissements pour financer la mise en place de mécanismes d'aide à l'insertion qui souvent coûtent cher..

Elargir le champ d'action de la FP à d'autres secteurs que le seul secteur artisanal

Les secteurs d'intervention de la formation professionnelle encadrés par la coopération suisse seront élargis à d'autres secteurs économiques que l'artisanat pour "coller" au plus près aux réalités économiques et aux préoccupations quotidiennes des populations. Ainsi par exemple, le villageois agriculteur a autant besoin de savoir cultiver son champ que de savoir où trouver le réparateur de ses outils de labour et savoir comment commercialiser sa production.

Aussi est-il proposé d'ouvrir l'intérêt de la FP : vers les métiers des secteurs suivants :

- le secteur primaire avec l'ensemble des activités économiques rurales en périphérie de l'agriculture, de la pêche et de l'élevage, et notamment à tous les métiers de l'artisanat rural
- le secteur du Bâtiment et des Travaux Publics, qui est le secteur "miroir" de l'évolution de la croissance
- le secteur des services parmi lesquels nombre de métiers nouveaux sont en recherche de compétences actuellement absentes du marché du travail.

Dans tous les cas, les zones rurales seront privilégiées incluant cependant les zones urbaines de chaque région, zones dont l'importance économique est déterminante pour permettre aux économies rurales de s'ouvrir sur d'autres marchés que celui de l'auto-suffisance.

Elargir le champ des modalités de formation à la formation résidentielle et à la formation continue.

L'apprentissage de type dual a atteint ses propres limites⁴⁸. Il devient urgent et important de pouvoir offrir à un plus grand nombre de jeunes, d'origine diverse, des possibilités d'accès aux compétences et à la qualification professionnelles.

Le public cible des candidats à la formation sera alors plus largement représenté par des jeunes sortant du dispositif scolaire et éducatif avec un DEF ou tout autre diplôme non professionnel qui garantit un niveau de connaissances sans toutefois garantir un niveau de compétences minimum pour exercer un métier ou une profession.

En ce qui concerne les groupes-cibles, ils seront diversifiés et pourraient concerner :

- Les jeunes en situation précaire
- Les personnes détentrices d'un diplôme non professionnel issues de la formation classique et voulant exercer un métier ;
- Les artisans travaillant dans le secteur rural, les patrons et salariés de PME des zones urbaines voulant se perfectionner.

A cet effet, le rôle des centres de formation sera valorisé, leurs capacités en matière de formation seront renforcées en RH et en expertise. Il n'en demeure pas moins que leur mode de fonctionnement sera toujours basé sur une étroite relation avec les professionnels comme cel se fait dans le cadre de l'apprentissage.

Intégrer une démarche qualité en matière de formation professionnelle

Il s'agit d'intégrer dans toutes les activités du projet l'ensemble des critères qualité déterminant un système de formation professionnelle en revenant en permanence sur les fondamentaux **de l'ingénierie de formation**.

Favoriser l'initiative privée issue des milieux économiques

Donner la priorité aux initiatives locales et à des opérations partenariales de proximité, sur le "terrain", comme l'élaboration et la mise en place de projets de formation initiés par une organisation professionnelle (ou un groupement d'artisan, d'agriculteurs, ...). Dans cette situation, les garanties de satisfaire à un besoin de compétences sont sans conteste présentes, et l'on peut s'attendre en effet que l'empli sera au bout de l'opération. Les projets devront présenter l'assurance d'un partenariat avec un opérateur de formation (centre de formation, bureau de consultants, etc.). Dans le montage du projet on veillera à ne pas écarter les services attachés aux AR, services propres et services déconcentrés qui sont concernés par la FP et l'Emploi. Pour toucher à un public cible plus large de jeunes à la recherche

⁴⁸ Limites dues à la capacité d'accueil des ateliers de maîtres artisans, capacité elle-même plus ou moins limitée selon les localités et les régions et dues également à la faible croissance du secteur artisanal.

de qualification et d'intégration, il conviendra d'impliquer au maximum les ONG et les associations locales et d'utiliser ainsi leur expérience en matière d'insertion professionnelle et sociale.

✚ **Rationaliser le financement de la formation professionnelle**

Une option que conseille la mission est la mutualisation au sein d'un même fonds des ressources destinées à la formation professionnelle. Le projet pourrait initier une étude, voire initier au niveau d'une région, une expérimentation dans cette optique. Un des intérêts est de faire des économies d'échelle, d'éviter les doublons entre les actions des différentes agences et de simplifier la gestion globale des finances et des coûts. Seraient concernés les fonds logés au FAFPA, à l'APEJ, à l'ANPE et ceux des départements sectoriels.

✚ **Poursuivre l'acquisition de la culture de la formation professionnelle et le changement des mentalités** au niveau du ministère et au niveau de toutes les parties concernées par la FP.

On insistera sur les conditions à privilégier pour aider les autorités politiques et économiques à disposer à terme d'un système de FP managé (et non pas "administré") avec des stratégies privilégiant

- la prédominance d'un partenariat solide entre les acteurs économiques, les organisations professionnelles et les centres de formation,
- la concertation avec les autres institutions nationales et régionales (ANPE, Associations, ...) notamment pour les mesures d'aide à l'insertion autres que la formation, ainsi que pour les formations qui touchent aux autres secteurs d'activité économiques que ceux couverts par le MEFP
- l'optimisation des moyens et la réduction des coûts,
- la communication et l'information.

5.4. **Recommandations spécifiques et pratiques**

✚ **Choisir une ou deux régions** : le choix des régions s'impose par l'histoire et le contexte de coopération avec les autres PTF. On retiendra les régions de **Sikasso**, et éventuellement de Mopti et Tombouctou.

Le bureau du projet sera alors situé à Sikasso et non plus à Bamako.

✚ **Choisir un panel de centres**, limité à quelques unités, sélectionnés pour leur particularités positives. Les autres centres de la région pourront par ailleurs "profiter" de l'appui de la coopération suisse par l'intermédiaire du fonds mis en place parallèlement pour développer des projets de formation, sous réserve que le projet présenté satisfasse à des règles d'éligibilité (voir § suivant)

✚ **Travailler avec la société civile** (associations, ONG, représentations locales; ...)

✚ Travailler et **impliquer contractuellement dès la signature de la convention de financement les organisations professionnelles** dans la réalisation du futur projet

✚ **Envisager un fonctionnement par projets** pour installer et développer les filières de formation les plus pertinentes dans les secteurs de l'agriculture, de l'artisanat rural, des services et du BTP .

- **Accorder une priorité aux opérations de formation de proximité** qui contribuent à résoudre des problèmes de chômage et d'emploi localement et spécifiquement. Une grande part des activités se déroulera alors dans les centres sélectionnés, afin que ces centres puissent développer des formations satisfaisant aux besoins locaux. La mise en œuvre du concept de l'ingénierie de formation reste ainsi tout à fait maîtrisable par des équipes mixtes constituées dans les centres de formation et qui seront encadrées par l'expertise du projet et par les formateurs de formateurs d'une (petite) structure qui serait à mettre en place au niveau national, (UFAE ?)
- **Accorder une priorité à la mise en place d'opérations de formation qualifiante de courte durée** et sous réserve que les possibilités d'emploi aient été vérifiées. Il en sera de même pour le maintien ou la création des filières de formation initiales de longue durée..

✚ **Organiser le budget** et la gestion comptable du projet pour pouvoir **réserver un fonds à la réalisation de (petits) projets de formation** localisés qui seront identifiés et initiés tout au long du programme. Cette ressource financière ne serait pas automatique et ne ferait donc pas l'objet d'un budget prévisionnel établi à partir d'une liste d'actions ou d'opérations préalablement programmées. Cette ressource financière est à concevoir comme une subvention de soutien à des projets de formation visant l'emploi. Les critères d'éligibilité au financement d'un projet seront à préciser préalablement, ils devront toutefois comporter **des garanties d'emploi**, une gestion et une réalisation partenariale entre les demandeurs (professionnels, ONG, association civile d'une part et le centre ou autre opérateur de formation), une limitation des coûts, la maîtrise du budget

Des procédures d'instruction des dossiers et de décision de financement seront préalablement établies et diffusées. Chaque demande de financement fera l'objet d'une instruction précise.

Cette procédure est formatrice, tout particulièrement pour les cadres managers pour qui l'on souhaite qu'ils mettent en œuvre un management par projets selon une démarche qualité. Elle oblige les responsables et leurs équipes à s'engager, à élaborer un projet, à produire un travail de conception, à réaliser en toute autonomie et à évaluer. Cette façon de faire est particulièrement intéressante pour en pérenniser les résultats.

Poursuivre le travail de réflexion et de consultation avec le MEFP et les Régions en ce qui concerne le financement de la formation professionnelle.

Sous forme de (petite) projets de formation comprenant une part d'investissement, l'aide concernera par exemple :

- Le financement de la formation sous réserve que celle-ci soit réalisée dans et par les centres ou autres organismes de formation ayant une identité locale, créant ainsi l'opportunité d'enrichir le potentiel formateur de capitaliser de l'expérience pour les formateurs
- Le financement ou de l'aide aux petites structures artisanales pour accéder au microcrédit afin de compléter leur outil de production. Cette aide sera conditionnée à l'embauche ou à la prise en stage ou en apprentissage de jeunes gens et de jeunes filles que le métier en question intéresserait.
- La fourniture d'une expertise ponctuelle pour du conseil ou de la formation

Cette aide financière pourrait également être conditionnée à la mutualisation des outils de production, que ceux-ci soient regroupés dans un centre ou dans une structure ouverte regroupant des artisans, des formateurs ou des apprentis-stagiaires.

Cette orientation est à considérer d'un point de vue général mais aussi dans le cas d'espèce tout à fait particulier de l'utilisation d'une partie de la subvention qui constituerait un **fonds d'appui au développement d'opérations de formation**. Il n'est pas question de concurrencer ni de remplacer le FAFPA ou les subventions débloquées au niveau de l'APEJ ou de l'ANPE. Mais de susciter l'initiative en matière de formation

D'un point de vue général, il s'agit ici de faciliter les initiatives privées des artisans ou des commerçants ou autres agriculteurs qui, dans le cadre de microprojets de développement offriraient des emplois et contribueraient à réduire le chômage des jeunes. Cette caractéristique devrait être une des conditions d'éligibilité pour une aide financière et/ou technique à ce type de projets.

✚ **Intensifier le développement des compétences des RH**

Concernant le renforcement des capacités des structures et le renforcement des compétences des personnels, on s'attachera à développer des compétences individuelles et une compétence collective au niveau de la région et dans chaque structure impliquée dans le projet et dans le dispositif régional.

Il s'agira essentiellement de former un noyau de cadres ou "conseillers" en ingénierie de formation, de former des formateurs et les maîtres d'apprentissage.

Cela se fera à l'aide d'opérations de formation de type formation-action, mais aussi à travers de l'accompagnement et du conseil réalisés par des experts du projet auprès de ces personnels.

La dimension **gestion des RH** qui travaillent ou travailleront dans le réseau régional des opérateurs de formation est à considérer dès la préparation du projet.

A cet effet, une des **conditionnalités** qui devront être précisées lors de la phase de formulation du projet est relative à la question particulièrement importante des ressources humaines recrutées ou mises à

disposition par l'Etat, la Région, les organisations professionnelles. Une consultation des différents partenaires s'avère indispensable pour déterminer leurs possibilités de disposer de cadres spécialisés en IF ou de cadre à former au niveau de chaque structure (l'Assemblée régionale, les organisations professionnelles les plus importantes, les centres de formation sélectionnés, les structures déconcentrées)

a) **La formation des formateurs** : Former et outiller les formateurs (méthodes et outils pédagogiques.) La constitution et la formation d'une petite équipe de formateurs ou de conseillers en formation professionnelle serait de nature à renforcer plus durablement les capacités des acteurs de la formation. Cette question est vraisemblablement à débattre au niveau national avec le MEFP.

b) Améliorer la capacité des organismes représentatifs des professions

On a pu constater l'état de dénuement des chambres de métiers et des associations ou corporations d'artisans qui, faute de moyens, ne peuvent développer leur vocation de sensibilisation, d'information, de formation auprès des membres de leur groupement. Cette situation n'est guère favorable pour créer de la relation et de la concertation avec les centres. Pourtant nombreux sont les artisans qui ont des idées et des projets en faveur des jeunes et nombreux sont ceux qui souhaitent s'impliquer dans la formation des jeunes et qui ne le font pas faute de moyens ou de méthode.

Cette opération vise alors essentiellement à fournir aux organisations professionnelles entreprenantes des moyens (quelques moyens matériels) et de permettre à un noyau de cadres d'acquérir des compétences suffisantes pour pouvoir travailler en concertation avec les centres sur les problèmes d'insertion, de conception de programmes, d'encadrement et d'évaluation des stagiaires, etc....

Cet aspect est un pur point de management : il faut trouver des solutions pour fournir aux artisans partenaires les meilleures conditions de telle sorte qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes aux centres et à la formation des jeunes.

c) **Renforcer les capacités de management** : Former et outiller les agents d'encadrement (méthodes et outils de gestion et de pilotage d'un dispositif de formation ou d'une structure de formation).

 **Mettre en place un dispositif permanent d'évaluation des performances du système de formation**, fonction qui revient au MEFP, fonction pour l'exercice de laquelle des agents et au sein d'une structure spécifique et les cadres du MEFP devront acquérir les compétences. [Voir **Annexe 12** : Gouvernance et évaluation].

La DNFP aura à faire le suivi évaluation de la formation professionnelle. Elle utilisera pour cela sur les bases de données installées et alimentées au niveau des régions et traitées dans le cadre de ce dispositif d'évaluation à mettre en place

En revanche, il n'est pas nécessaire de multiplier les ressources en ingénierie de formation au niveau de la DNFP ou du FAFPA, ressources qui pourraient être utilisées pour produire (produire des plans de formation, des outils pédagogiques, des études, etc...). Cette fonction opérationnelle est fondamentalement du ressort des opérateurs de formations (les organisations territoriales avec leurs structures d'appui technique, les centres de formation, les organisations professionnelles et les entreprises)

 Pour le futur projet, il conviendra de prévoir également le renforcement de **l'expertise permanente du projet** avec des missions d'experts sur du court terme. Ces missions d'experts spécialisés sur des thématiques jugées nécessaires pour la réussite du nouveau projet dans le cadre d'un programme QUALITE seront déterminées à l'aide des mesures de suivi et d'évaluation des compétences acquises progressivement par les personnels œuvrant dans le système régional de FP.

Les missions de cette assistance seront des missions d'accompagnement, du conseil, de la formation ainsi que de l'évaluation des besoins en formation auprès des personnels et de l'évaluation des effets de la formation sur le travail des personnels formés.

 Le fonctionnement de l'équipe-projet

Le chef de Projet et les experts spécialisés intermittents en ingénierie de la formation devront alors se consacrer à la réalisation d'opérations marquantes qui devront ancrer la culture de projet et la démarche de l'ingénierie de la formation auprès de tous les acteurs de la formation aux niveaux de la Région et

dans le cadre d'une dynamique nouvelle du management de l'ensemble du dispositif de formation à concevoir et à faire fonctionner comme un système. Les conseillers nationaux permanents de l'équipe-projet en place, dans la mesure où le projet serait géré selon des modalités similaires à celles de Swisscontact avec le PAFPII, seront à la fois les acteurs et les premiers bénéficiaires de ces opérations. Ils seront ainsi les garants d'une pérennisation préparée à l'avance.

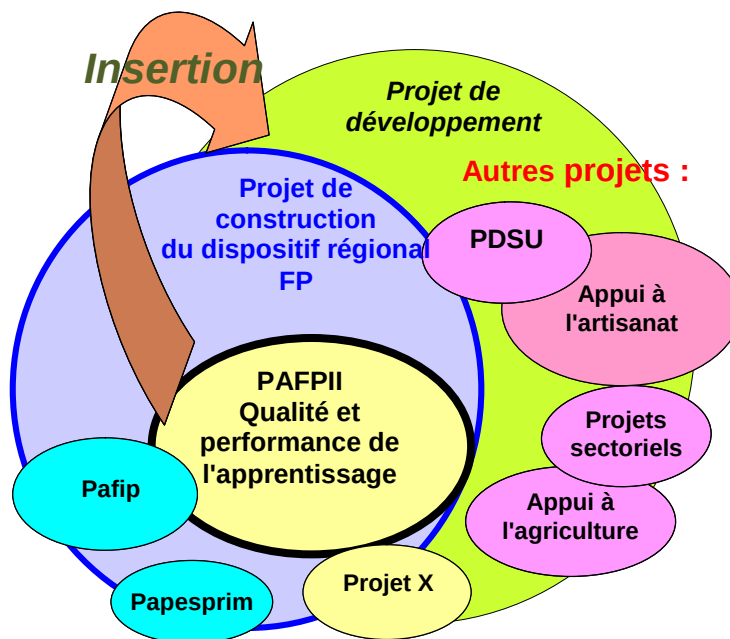
5.5. Intégration du projet FP dans le contexte économique

Il s'agit, en dehors même du projet FP, d'améliorer la productivité et la compétitivité des secteurs économiques qui sont pris en considération dans le projet FP

On a vu qu'en dehors d'une approche globale et systémique, il était difficile de créer les meilleures conditions d'efficacité pour un projet relatif à la formation professionnelle.

Dans la région de Sikasso⁴⁹, la situation aujourd'hui est ainsi :

- La région dispose d'un potentiel de formation avec un dispositif regroupant des entreprises artisanales totalement engagées dans l'apprentissage dual et plusieurs centres de formation, dispositif qui pourrait être efficace en termes d'insertion, et ceci grâce aux résultats du projet PAFPII
- L'environnement économique est prometteur, notamment avec le redémarrage de l'activité cotonnière, mais la croissance est encore incertaine⁵⁰ pour proposer un marché de l'emploi capable d'absorber sans difficulté les sortants de ce dispositif de formation.



Pour transformer le caractère positif mais très conjoncturel des résultats obtenus par ce système de formation en une efficacité à long terme, notamment en matière d'insertion, il convient d'agir en parallèle sur le marché de l'emploi et donc sur les principaux facteurs de développement économique de la Région.

Le projet PAFPII a permis de « booster » la qualité et (partiellement) la pertinence de l'OFFRE de formation et d'améliorer les performances de la formation.

Les secteurs économiques de la Région (agriculture, artisanat, pêche, commerce, tourisme), faute de stratégie de développement et faute de ressources financières à investir, ne sont pas en situation de rechercher des compétences et des ressources humaines supplémentaires, reléguant ainsi la DEMANDE de formation à des lendemains supposés meilleurs ...

L'objet de cette piste d'actions est de dynamiser un tant soit peu les secteurs et les agents économiques susceptibles de développer un marché de l'emploi ouvert aux jeunes formées. Après avoir "boosté" la FP, il s'agit maintenant de "booster" l'économie régionale.

Cette aide au développement n'est pas qu'une petite opération de soutien aux opérateurs de formation et aux entreprises qui accueillent des stagiaires. Elle nécessite l'élaboration et la mise en place d'un programme de développement économique soutenu par la coopération suisse ou d'autres programmes de coopérations internationales

⁴⁹ La situation dans les autres régions est similaire avec des nuances qu'il conviendrait de prendre en compte si le futur projet s'intéresserait à ces autres régions

⁵⁰ Il faudrait pouvoir disposer des résultats des études prospectives faites (ou les faire) pour étayer les projets de plans de développement de la formation professionnelle (voir le schéma directeur de la FP et de l'Emploi à Sikasso

Il ne s'agit pas non plus de soutenir sur du long terme l'artisanat ou l'agriculture. L'action vise essentiellement à amorcer une progression de l'activité économique dans le cadre d'une dynamique Economie-Formation. **L'objectif restant l'embauche et l'insertion des jeunes sortant du système de formation.** Il convient de donner la possibilité économique et l'envie aux artisans et aux agriculteurs d'embaucher des jeunes qualifiées.

La mission souligne alors toute l'importance qu'il y a d'accorder, dans l'ensemble des programmes d'aide, une complémentarité exemplaire, voire une dépendance, entre les projets de développement de la formation professionnelle et les projets de développement économique soutenus par la coopération suisse et les autres PTF.

6. ANNEXES

- Annexe 1 : TdR de la mission d'évaluation
- Annexe 2 : Programme prévisionnel de la mission et programme réalisé
- Annexe 3 : Méthodologie d'évaluation
- Annexe 4 : Documents consultés
- Annexe 5 : Liste des personnes rencontrées
- Annexe 6 : Document de projet et cadre logique
- Annexe 7 : Cycle de projet en Formation Professionnelle, critères qualité
- Annexe 8 : Synoptique de l'ingénierie de formation
- Annexe 9 : Aide-mémoire de fin de mission
- Annexe 10 : Présentation diaporama des résultats en fin de mission
- Annexe 11 : Réalisations budgétaires
- Annexe 12 : Synoptique "Gouvernance et évaluation"
- Annexe 13 : Album photos