

Note de préparation de la visio du 8 mars 2024

Elaboration d'un programme GREF pour le Renforcement des Opportunités d'Insertion Professionnelle (ROIP)

Philippe Dhaussy
phdhaussy@gmail.com
4 mars 2024

1. Quelle stratégie GREF pour un tel programme ?

L'insertion professionnelle (IP) peut être considérée aujourd'hui comme un enjeu majeur sur lequel le GREF peut investir. Si le GREF décide d'investir dans ce domaine, quelle peut-être notre stratégie en termes d'organisation interne, de partenariat, de relation avec des bailleurs de fonds ?

Une approche possible (feuille de route) :

- Avoir une réflexion, large et ouverte, sur un programme GREF dans le domaine de l'IP, et indépendant des bailleurs de fonds. Cette réflexion doit pouvoir nous permettre d'identifier des objectifs et méthodes fédérateurs, à valoriser, d'une part, en tant qu'association et, d'autre part, d'entretenir une synergie forte et positive entre les équipes.
- Identifier les équipes qui ont des activités relatives à l'accompagnement pour l'emploi et basées sur des modèles économiques qui sont indispensables pour la pérennité des actions (voir Annexe 1).
- Analyser les contextes pour chaque territoire sur lesquels les équipes interviennent déjà ou comptent intervenir (besoins, partenariats locaux stratégiques, historique, méthodes de travail à privilégier avec nos partenaires, etc).
- Expliciter les liens entre actions de formation et les acteurs économiques et les différentes modalités d'accompagnement adaptées à chaque contexte.
- Identifier les sites pilotes à privilégier où il vaut mieux stratégiquement porter les efforts dans le programme (la durée de 3 ans est courte compte tenu des ambitions affichées),
- Evaluer (même approximativement) les budgets annuels, par site et globalement.
- Constituer une équipe "programme ROIP" représentative des équipes participantes et expliciter une gouvernance. Il pourrait y avoir 2 axes d'entrées possibles : une par pays et une par thématique.
- Rédiger un dossier « cadre ROIP » multi-pays, multi-domaines. Ce dossier pourrait servir de socle commun pour les dossiers et sous-programmes à rédiger dans le futur pour différents bailleurs.
- Constituer des équipes par thématique : contextes et besoins spécifiques, sites pilotes, Une thématique peut couvrir plusieurs pays (ex. numérique) ou être activée dans un seul pays ou territoire.
- Identifier des bailleurs de fonds pour financer nos actions. L'AFD ne financera pas l'ensemble du programme et doit être vu comme un bailleur parmi d'autres.
- Rédiger des propositions de demandes de financement ciblées pour chaque bailleur identifié. En particulier, compte tenu des retours AFD, il semble que nous devons resserrer, en termes de nombre de sites pilotes ou de pays, le contenu de la proposition AMI'24. D'autres propositions doivent être soumises à d'autres bailleurs permettant d'inclure à terme toutes les équipes de ce programme. L'objectif final est de récupérer, sur les 3 ans à venir, suffisamment de fonds pour toutes les équipes, sans exception.

2. Aspects à travailler pour la rédaction des demandes de financement ROIP

Les dossiers de demande de fonds sont à rédiger et à adapter selon les bailleurs. Ils sont à géométrie variable selon les thématiques affichées, les pays ciblés.

- Décrire le programme comme une phase d'accompagnement à l'installation des dispositifs (Phase 1) et une phase de contribution à la vie des dispositifs (Phase 2) (voir Annexe 1) : contexte, objectifs, résultats, attendus, partenariats, méthode d'évaluation.
- Identifier les sites pilotes, multi-pays, et les domaines d'accompagnement (production agricoles et accompagnement de femmes, Cantines scolaires, numérique, etc.),
- Identifier les partenaires locaux fiables, le mode de gouvernance (multi-pays et intra-pays) et les types de consortiums de pilotage,
- Décrire précisément pour chaque site et domaine d'accompagnement :
 - les besoins identifiés et exprimés par les partenaires locaux,
 - le type du dispositif adéquat,
 - les partenaires locaux et la gouvernance,
 - les opportunités d'emplois (qualité, quantité),
 - le modèle économique sous-jacent et pérennité (voir Annexe 1),
 - le budget nécessaire pour la phase 1.
- Faire ressortir les concepts fédérateurs, éléments communs de l'approche proposée.
- Les modes d'évaluation du programme.

3. Proposition d'OdJ (à discuter), visio 8 mars 10 h

- Tour de table sur le principe d'un programme GREF ROIP (indépendant des bailleurs de fonds),
- Positionnement des différentes équipes et leurs activités dans ce programme, et en particulier identification des modèles économiques à mettre en avant, selon les sites. Ceux-ci doivent contribuer à crédibiliser nos hypothèses en vue d'une pérennité en termes d'emplois pour nos partenaires et personnes ciblées par notre accompagnement,
- Identifier les éléments fédérateurs de notre démarche,
- Mise en place d'une organisation pour le montage du « Programme ROIP » (coordination GREF, comité de pilotage, méthode de travail, etc),
- Point spécifique pour l'appel AMI'24 (délai mi-mai 24) : analyser l'aspect complexité du programme relevé par l'AFD, en particulier le nombre de pays que nous avons commencé à afficher,
- Organisation pour la rédaction de la réponse à l'AMI (5 pages) selon le plan exigé par l'AFD (voir Annexe 2),
- Organisation pour la recherche des bailleurs, autres que l'AFD.

Annexe 1 : La prise en compte de la notion de modèle économique

Parmi les besoins identifiés, exprimés par nos partenaires locaux, nombreux sont les domaines qui touchent à des aspects économiques. Ils peuvent être vus comme des opportunités d'emplois. Les domaines de la production et la commercialisation de produits agricoles, de la fourniture des cantines scolaires, de la gestion administrative des communes, de la mise en réseau de communautés, ne sont quelques exemples où des opportunités d'emplois existent. L'amélioration des filières de production-commercialisation, des processus de gestion pouvant être mise en œuvre peuvent générer ces créations d'activités et donc des emplois rémunérés. La clé de la pérennité de ces filières et de ces processus est basée sur la prise en compte de modèles économiques qui les rendent indépendants de toutes subventions exogènes. Les dispositifs mis en place doivent être pensés autour de créations de richesses, qu'elles soient économiques et/ou sociales.

Les différentes activités menées par nos partenaires génèrent de la richesse mais qui, souvent, est mal valorisée. Les personnes, y prenant part, ne sont pas rémunérées au bon niveau. Les dispositifs de gestion de ses activités ne sont pas pensés dans ce but, la richesse produite est mal répartie ou détournée. Une production agricole mieux organisée au sein d'une filière devrait pourtant être suffisamment rentable pour rémunérer les personnes y travaillant. Un service administratif mieux géré doit pouvoir rendre de meilleurs services pour une communauté et générer de la ressource financière.

En particulier, le numérique a, dans cette approche, toute sa place comme outil facilitant la gestion des filières, des processus, des activités. Les filières, les administrations doivent pouvoir se doter de systèmes d'information. Ceux-ci peuvent être conçus par des jeunes informaticien.ne.s, correctement formés, à partir de besoins identifiés par les futurs usagers. La maintenance, l'évolution des systèmes pour de nouveaux besoins nécessitent des professionnels de bon niveau et en très grand nombre, compte tenu des perspectives en termes de numérisation des sociétés.

Le montage d'une proposition ROIP à soumettre auprès des bailleurs, quels qu'ils soient, implique (1) d'identifier les communautés que le GREF souhaite accompagner, (2) les dispositifs que celles-ci souhaitent mettre en place, (3) les modèles économiques sur lesquels ces dispositifs reposent, (4) les opportunités d'emplois créés. Les concepts réfléchis dans cette démarche doivent être affichés au GREF comme fédérateurs, éléments communs d'une approche d'accompagnement vers l'emploi.

Les phases de l'accompagnement

Le processus d'accompagnement peut être schématisé selon 2 phases (Figure 1):

- Une première phase supportée par les subventions (exogènes, de différents bailleurs), pour accompagner l'amélioration ou création et l'installation des dispositifs. Le GREF et d'autres ONG y jouent pleinement leurs rôles et apportent leurs financements, via les bailleurs.
- Une deuxième basée sur la prise en compte d'un modèle économique pour faire vivre les dispositifs sur la durée (sans subventions exogènes) : les ressources financières (endogènes) doivent provenir obligatoirement de la plus-value (richesse) engendrée par les activités générées. S'il n'y a pas de création de richesse (pas seulement économique, mais aussi sociale), le concept ne peut pas tenir à terme. Il s'écroulera tôt ou tard.

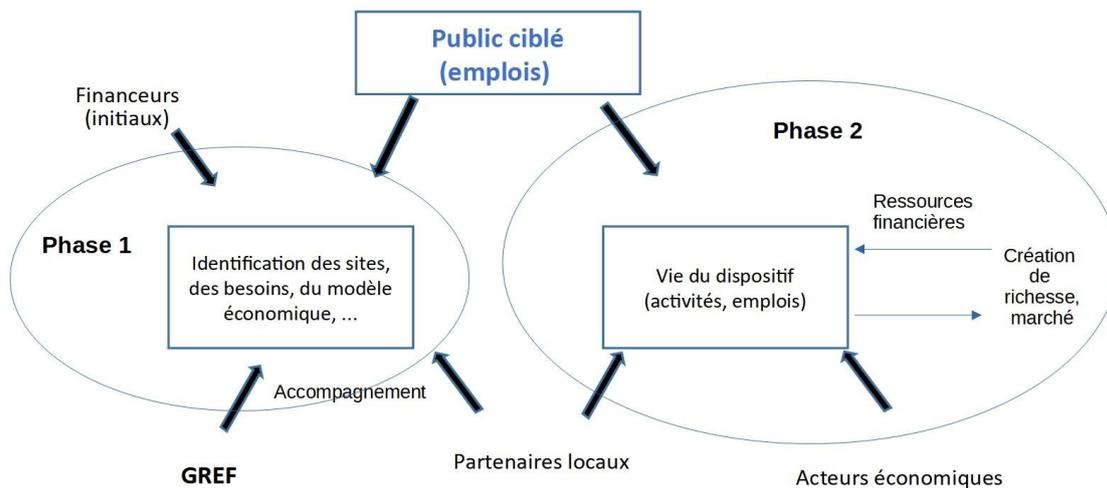


Figure 1 : Programme d'accompagnement construit sur deux phases

Phase 1

Elle correspond à l'accompagnement pour la création et l'installation des dispositifs où l'emploi est la préoccupation centrale. Les besoins (cantines, productions et commercialisation de produits, gestion administrative des communes, mise en place de réseaux communautaires, etc.) sont identifiés par une communauté d'utilisateurs. Puis ils font l'objet d'une réalisation et d'une mise en place.

Les dispositifs et les accompagnements peuvent prendre des formes et des modalités diverses selon les sites pilotes. Pour la production et la commercialisation de produits agricoles, cela peut nécessiter la mise en place d'espaces de production (champs agricoles) et de conditionnement (hangars), de filières de distribution et commercialisation (transports), de formation si nécessaire (tiers lieux). La fourniture des cantines scolaires nécessite la mise en place de processus d'approvisionnement, de gestion administrative, de planification. La gestion administrative des communes et la mise en réseau de communautés nécessitent la mise en place de systèmes informatisés.

Dans le cas de ROIP, les sites pilotes doivent être identifiés. Pour le cas particulier de l'appel AMI, il existe la contrainte de limiter la complexité du programme en termes de pays ciblés. Les budgets doivent être précisés dans la contrainte de l'enveloppe budgétaire espérée, selon le bailleur visé. Pour l'AMI AFD, on peut espérer entre 700 et 800 K-euros annuels. Pour d'autres bailleurs, l'enveloppe peut être plus restreinte. La recherche de financements complémentaires doit donc faire l'objet de dossiers à montrer en parallèle. Ces financements exogènes contribuent à accompagner, dans cette première phase, le lancement de ces dispositifs.

Phase 2

Les dispositifs réalisés et mis en place doivent faire l'objet d'un fonctionnement pérenne, de maintenance (le service "après vente") ou d'évolutions (adaptation pour d'autres besoins). Cette phase est très coûteuse (dans le bon sens du terme) en emplois. Elle est basée sur un modèle économique cohérent qui assure la pérennité de l'ensemble. Cette phase doit être pensée en amont. Elle est complexe et peut prendre différentes formes selon les sites pilotes

2 exemples de pérennité parmi tant d'autres ...

- Exemple 1 : Le GIE Casa Ecologie (Bignona, Sénégal, <https://casa-ecologie.com>) a restructuré sa filière d'approvisionnement de commercialisation, avec l'aide du GREF et l'association « Alimentaire Solidaire » de P. Chevalier (ex. GREF). Le GIE s'est informatisé, à partir de 2021 avec l'aide des clubs informatiques et de la startup sénégalaise AWDI-Software, accompagnée par le GREF. Cela a permis de mieux gérer les processus d'approvisionnements de producteurs (fruits, riz, etc), les transformations de produits et la commercialisation vers divers clients. Résultat : toute la filière s'est enrichie, les volumes de produits et les marges bénéficiaires des acteurs ont augmentés. Les intermédiaires véreux ou trop gourmands ont été, en partie, écartés. Le système d'information mis en place se finance sur cette richesse créée par et pour la communauté.
- Exemple 2 : Les communes du Cameroun ne perçoivent qu'une partie de leurs impôts car la gestion administrative des citoyens est défailante car manuelle (ou soumise à la corruption ou au détournement de fonds). La commune de Bangangté (50 000 habitants environ), par exemple, estime ne percevoir, au mieux, que 75% de ses ressources fiscales. La mise en place et la maintenance d'un système informatique de régulation pourrait être financée par une partie de la ressource manquante.

Annexe 2 : Plan de la réponse AMI'24 (5 pages maximum)

Ce plan est celui de l'appel AMI 2023, celui de 2024 sera similaire.

Titre court du programme : ROIP

(Renforcement des Opportunités d'Insertion Professionnelle)

1) Cofinancements envisagés sur la durée totale du projet

700 000 € annuel (financement AFD) et 200.000 € répartis entre : bénévolat, contributions xxx
Projet nouveau : oui Projet récurrent : non

2. Présentation succincte du projet ou programme (en 3 pages maximum)

- a) Contexte du projet et enjeux auxquels il entend répondre (pertinence)
- b) Objet du projet et principaux résultats attendus
- c) Principales activités prévues
- d) Public(s) ciblé(s) (distinguer bénéficiaires direct·e·s/indirect·e·s)

3 Relation partenariale nouée et stratégie de renforcement de capacités poursuivie

- a) Principaux partenaires de la société civile locale impliqués
- b) Valeur ajoutée de l'OSC française et rôle précis dans le projet
- c) Montage institutionnel envisagé entre les partenaires et organisation prévue
- d) Principales activités de renforcement de capacités envisagées, moyens mis en oeuvre
- e) Autres partenariats prévus (institutions publiques ou privées)

4. S'il s'agit d'un projet/programme en consortium,

présentation du consortium en 2 pages maximum
(cette partie est obligatoire si le projet est présenté comme un consortium)