

Capitalisation des actions de formation-insertion des jeunes conduites par les organisations non gouvernementales



Auteurs Agnès LAMBERT, Anne LE BISSONNAIS, Cécile PATAT, Julie ERCEAU (IRAM, Idéel)
Collaboration : Daniela Maria FERREIRA (étude Brésil), Hammou HAIDARA (étude Ouganda), Maryse ROUMILHAC (étude Maroc), Gilles GOLDSTEIN (analyse des coûts), Frédéric BUNGE (analyse des coûts)

Coordination Céline GRATADOUR (AFD)



**Allemagne, Bénin, Brésil, Cambodge,
Côte d'Ivoire, France, Mali, Maroc,
Ouganda, Sénégal**



**Apprentissage, emploi durable,
insertion socio-professionnelle, ONG**

AUTEURS

Les auteur-e-s sont affilié-e-s à l'Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de développement (IRAM) et à Insertion des jeunes et Développement Local (Idéal). L'IRAM intervient notamment dans les domaines du développement local, des systèmes ruraux de production et des politiques publiques. Idéal intervient dans l'insertion sociale et professionnelle des jeunes en France et en Afrique.

RÉSUMÉ

La question de la formation et de l'intégration en emploi des jeunes constitue à la fois une préoccupation ancienne et un enjeu crucial pour les années à venir, avec l'accroissement démographique et son impact direct sur le nombre d'entrées sur le marché du travail. La complexité et la lenteur des réformes dans ce secteur ne permettent pas de faire face aux défis actuels et le passage de la formation à un emploi reste difficile pour les jeunes, qualifiés, diplômés, ou pas. Les organisations non gouvernementales (ONG), potentiellement porteuses d'une valeur ajoutée en termes de souplesse de proximité des interventions pour les jeunes, se trouvent confrontées au défi de l'innovation et de l'expérimentation avec, pour certaines d'entre elles, une ambition en termes de changement d'échelle. Cette capitalisation sur les actions de formation et insertion des jeunes conduites par les ONG a pour principal objectif d'être un outil au service de la qualité et de l'efficacité de l'action des ONG, en valorisant les « pratiques » de ces dernières susceptibles d'être réinvesties dans l'action future.

LANGUE ORIGINALE

Français

ISSN

2492-2838

DÉPÔT LÉGAL

2nd trimestre 2017

AVERTISSEMENT

Les analyses et conclusions de ce document ne reflètent en aucun cas le point de vue de l'Agence Française de Développement ou de ses tutelles institutionnelles.

Les *Notes techniques* sont téléchargeables sur le site des publications de l'AFD : <http://librairie.afd.fr>

Sommaire

| | |
|---|------------|
| Sommaire | 2 |
| Liste des acronymes et abréviations | 3 |
| Introduction | 4 |
| Chapitre 1 : Les conditions d'une meilleure adéquation formation-intégration dans l'emploi | 9 |
| I. Développer des formations mieux connectées avec l'économie et les besoins du territoire | 10 |
| 1. Un préalable : la connaissance des besoins du territoire et des projets des jeunes | 10 |
| 2. Etablir des alliances avec les entreprises et les organisations professionnelles du territoire..... | 17 |
| II. Améliorer l'accès et la qualité de la formation professionnelle | 22 |
| 1. Privilégier une mise en situation de travail..... | 22 |
| 2. Limiter les ruptures de formation en améliorant l'accès à l'information, l'orientation professionnelle et l'accompagnement des jeunes..... | 30 |
| 3. Prendre en compte les contraintes spécifiques des jeunes filles | 44 |
| Chapitre 2 : Les conditions du développement de l'offre de formation et du changement d'échelle | 49 |
| I. Améliorer l'efficacité des dispositifs portés par les ONG | 49 |
| 1. Renforcer les dispositifs de suivi-évaluation | 49 |
| 2. Systématiser la mise en place d'outils de calcul et de suivi des coûts | 56 |
| 3. Favoriser l'efficacité des dispositifs dès le début | 66 |
| 4. Renforcer la diversification des modèles économiques : vers des modes de financement « hybrides » (public-privé) | 68 |
| II. S'inscrire dans les politiques publiques de la formation et de l'emploi..... | 74 |
| 1. Rechercher l'articulation avec les politiques publiques en vue d'une pérennisation et d'un changement d'échelle | 74 |
| 2. Contribuer aux politiques publiques de la formation et de l'emploi..... | 85 |
| Chapitre 3 : Les pistes pour une plateforme d'échanges entre ONG | 91 |
| Conclusion | 94 |
| Annexe : Pays et dispositifs étudiés | 98 |
| Précédentes publications de la collection | 102 |
| Qu'est-ce que l'AFD ? | 105 |

Liste des acronymes et abréviations

| | |
|---------|--|
| AFD | Agence française de développement |
| AFOP | Programme d'appui à la rénovation et au développement de la formation professionnelle dans les secteurs de l'agriculture, l'élevage et la pêche (Cameroun) |
| AGR | Activités génératrices de revenus |
| AVSF | Agronomes et vétérinaires sans frontières |
| BAA | Bureau d'appui aux artisans (Bénin) |
| BIT | Bureau international du travail |
| CDD | Contrat à durée déterminée |
| CFA | Centre de formation des apprentis |
| CFP | Centre de formation professionnelle |
| COIP | Cellule d'orientation et d'insertion professionnelle |
| CQP | Certificat de qualification professionnelle |
| DE | Demandeur d'emploi |
| EFA | Ecole familiale agricole |
| EFR | Ecoles familiales rurales |
| ETP | Equivalent temps plein |
| FISONG | Facilité d'innovation sectorielle pour les ONG (programme AFD) |
| IAE | Insertion par l'activité économique |
| IMF | Institution de microfinance |
| MFR | Maisons familiales rurales |
| OP | Organisation professionnelle |
| OPA | Organisation professionnelle agricole |
| OSC | Organisations de la société civile |
| PSE | Pour un Sourire d'Enfant |
| RSE | Responsabilité sociale des entreprises |
| S&E | Suivi et évaluation |
| UNMFREO | Union nationale des Maisons familiales rurales |

Introduction

Ce rapport de synthèse a été préparé après les visites de terrain au Bénin, Brésil, Cambodge, Côte d'Ivoire, France, Mali, Maroc, Ouganda et Sénégal en 2014. Chacune des missions de terrain pays a permis la préparation de rapports par pays qui offrent des descriptions et des analyses plus détaillées pour chacune des initiatives mentionnées dans ce rapport de synthèse.

Note : « *Le/les jeunes* », dans ce rapport désignent à la fois les jeunes filles et femmes et les jeunes garçons et hommes impliqués dans les activités de formation et d'insertion socioprofessionnelle passées en revue dans le présent rapport.

La question de la formation et de l'intégration en emploi des jeunes constitue à la fois une préoccupation ancienne et un enjeu crucial pour les années à venir, dans les pays du Nord comme du Sud, avec l'accroissement démographique connu par tous et son impact direct sur le nombre d'entrées sur le marché du travail. La complexité et la lenteur des réformes à conduire dans ce secteur¹ ne permettent pas de faire face aux défis actuels et le passage de la formation à un emploi reste difficile pour un jeune qualifié ou diplômé², tout comme pour ceux qui ne le sont pas³. Dans ce contexte, les organisations non gouvernementales (ONG) sont potentiellement porteuses d'une valeur ajoutée en termes de souplesse de leurs interventions et de proximité par rapport aux jeunes et à leur environnement. Elles se trouvent donc confrontées au défi de l'innovation et de l'expérimentation avec, pour certaines d'entre elles, face à l'ampleur de la demande, une ambition en termes de changement d'échelle. La présence des acteurs associatifs dans ce secteur n'est pas nouvelle, comme en témoigne l'engagement ancien des organisations caritatives. La multiplication des acteurs intervenant dans ce domaine pose de nouveaux défis aux ONG qui doivent pouvoir se positionner, expérimenter et tenir de nouveaux rôles.

Dans le cadre de la Facilité d'innovation sectorielle pour les ONG (FISONG) 2013 sur la formation professionnelle, l'Agence française de développement (AFD), en

¹ Au niveau de l'enseignement technique et professionnel, de l'apprentissage dual et en alternance et des apprentissages informels et non formels.

² En France, un-e jeune est dit-e non qualifié-e lorsqu'il(elle) quitte le système scolaire sans avoir achevé un cycle complet de CAP ou de BEP. C'est celui qui n'a pas dépassé le niveau du collège ou de la première année de CAP ou de BEP. Les jeunes sans diplômes comprennent les non-diplômé-e-s du Bac sortis au niveau des classes terminales, de BEP et CAP sans diplôme et ceux sortis des classes de seconde et première. Dans les Suds, les termes sont souvent employés sans que l'on sache à quoi l'on fait référence ; lorsque l'on parle de jeunes diplômé-e-s, il est nécessaire de préciser si l'on parle de diplômé-e-s du secondaire ou de diplômé-e-s de l'enseignement supérieur (ce n'est pas toujours fait). Concernant la notion de qualification elle est souvent entendue au sens large et correspond à l'acquisition de compétences (savoirs, savoir-faire, savoir-être) nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'un emploi. La qualification s'acquiert par la formation mais aussi par l'expérience professionnelle.

³ Barlet, S., Gauron, A., Huyghe Mauro, A., Juin 2013.

concertation avec des ONG françaises, a souhaité réaliser une étude de « capitalisation des actions de formation-insertion des jeunes conduites par des Organisations Non Gouvernementales ». L'étude s'est déroulée de mai 2013 à octobre 2014. Cette capitalisation a pour principal objectif d'être un outil au service de la qualité et de l'efficacité de l'action des ONG dans le domaine, en valorisant les « bonnes pratiques » pour les réinvestir dans l'action future en les adaptant. Elle identifie les points d'attention et de questionnement à creuser par la suite, dans le cadre d'échanges à poursuivre entre acteurs engagés dans la formation professionnelle et l'insertion socioprofessionnelle des jeunes.

L'étude a été structurée autour du questionnement central suivant : **« Comment et à quelles conditions l'offre de formation professionnelle soutenue par les ONG peut-elle mieux contribuer à l'intégration des jeunes dans l'emploi durable ? »**. De ce fait, sont qualifiées de « bonnes pratiques » dans cette étude, les pratiques qui contribuent à une intégration des jeunes en emploi durable. Plusieurs critères sont ici pris en compte : les pratiques pertinentes et adaptées (aux projets des jeunes, aux besoins des territoires, au marché de l'emploi), les pratiques efficaces en termes d'intégration des jeunes en emploi durable, les pratiques efficientes ou ayant un potentiel d'efficience (partie 1). Les pratiques qui contribuent au développement de la formation professionnelle (dans le sens d'une massification) : compte tenu des enjeux démographiques auxquels sont confrontés les pays du Sud, le développement de l'offre de formation est un enjeu important auquel les ONG peuvent apporter leur contribution (partie 2). Les pratiques de mutualisation des savoirs et des méthodes acquises au fil de l'expérience qui constituent un enjeu fort pour les ONG et leurs partenaires (partie 3).

Nous employons la notion d' « emploi durable » par opposition aux emplois de courte durée, à temps partiel ou saisonniers faiblement rémunérés (sous-emploi), et aux postes d'apprentis ou de stagiaires; pour reprendre les définitions utilisées en Europe, nous parlons d'emplois d'au minimum 6 mois, rémunérés au moins à 90% du salaire minimum interprofessionnel de croissance (Smic) défini dans les pays, d'emplois de titulaires dans la fonction publique ou de créations d'entreprises ou de reprise d'activités/exploitations/entreprises. Le terme d'ONG est utilisé pour désigner les associations de solidarité, internationales et locales, qui ont une action, à une échelle locale, nationale ou internationale, sur la formation professionnelle et l'intégration en emploi des jeunes : certaines initient des dispositifs de formation, d'autres interviennent en appui à des acteurs du territoire pour renforcer la qualité de leurs services de formation, d'autres enfin contribuent au développement de l'offre de

formation en agissant davantage sur l'environnement, afin d'offrir des conditions plus favorables d'accès à l'emploi des jeunes⁴.

Par la notion d'« insertion socioprofessionnelle », nous faisons référence aux travaux ayant défini cette notion comme le processus qui mène à l'emploi durable et qui fait référence à l'approche globale développée dans les années 80 avec le rapport Bertrand Schwartz⁵. Cette notion est pertinente pour comprendre les trajectoires des jeunes au Nord comme au Sud⁶. Elle n'est toutefois pas au cœur de cette étude qui porte en premier lieu sur la formation professionnelle. Nous faisons par conséquent ici le choix de privilégier la définition la plus simple du terme « insertion », c'est-à-dire l'accès, l'entrée ou l'intégration dans l'emploi durable.

Au total 47 dispositifs ont été analysés par voie documentaire ou visites de terrain (dont 29 dispositifs en milieu urbain, 10 en milieu rural et 8 couvrant les deux contextes). 9 études pays⁷ ont été réalisées dans les sous-régions suivantes : Afrique de l'Ouest (Bénin, Côte d'Ivoire, Mali, Sénégal), Afrique de l'Est (Ouganda), Afrique du Nord (Maroc), Amérique du Sud (Brésil), Asie du Sud-Est (Cambodge) et Europe (France⁸). En outre, quelques expériences d'ONG intervenant dans d'autres contextes (Haïti, Madagascar, Mauritanie, Niger) ont été analysées par voie documentaire et introduites pour compléter l'analyse lorsque cela a été jugé pertinent. La liste complète des dispositifs analysés est présentée en Annexe.

La définition d'une typologie opérationnelle, basée sur la nature des stratégies d'intégration des jeunes en emploi a permis de caractériser et de classer les dispositifs analysés de la façon suivante (graphique 1) :

⁴ Il est à noter que certaines ONG testent en parallèle plusieurs de ces dispositifs.

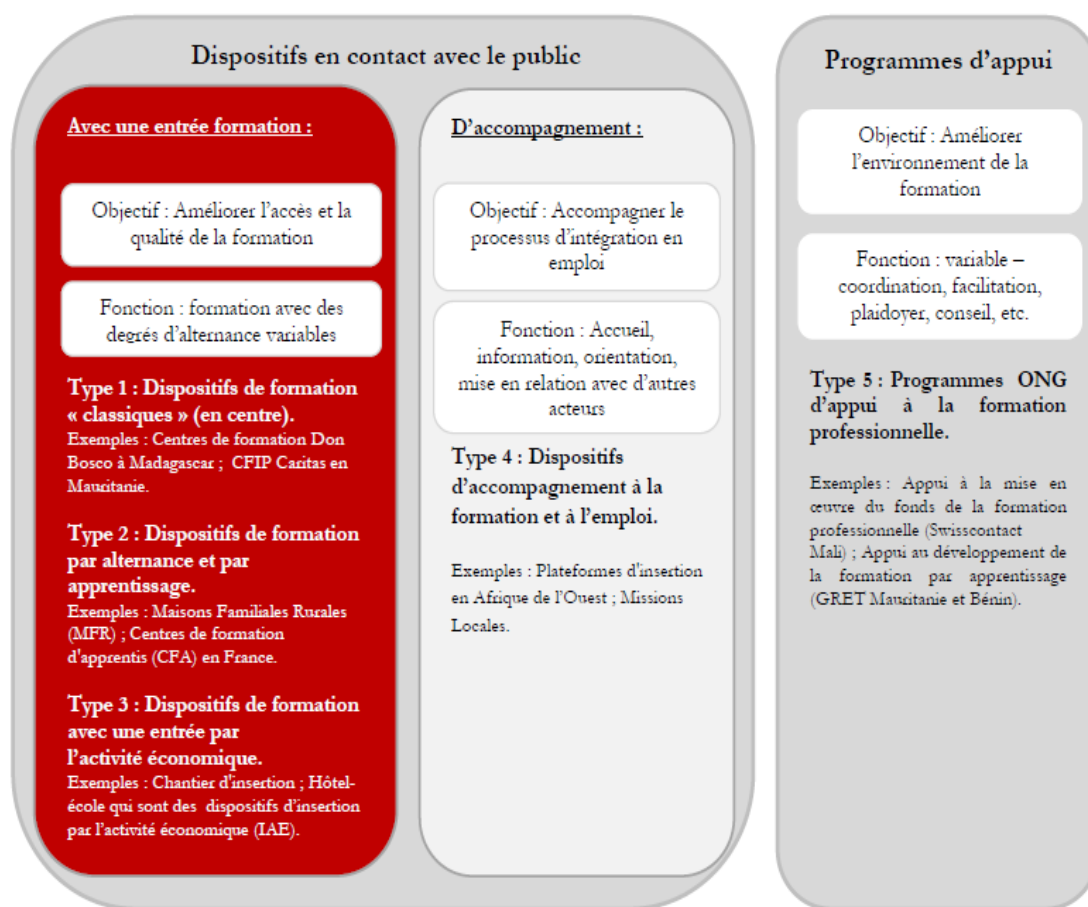
⁵ Schwartz, B., septembre 1981.

⁶ Dans les pays du Sud, cette notion est relativement récente. En France, elle est introduite par le rapport de Bertrand Schwartz (Schwartz, B., septembre 1981). Depuis, de nombreux travaux ont été publiés sur l'insertion dans ses dimensions sociales et professionnelles : voir par exemple les travaux de P. Labbe et d'A. Le Bissonnais sur le sujet.

⁷ Une étude pays Cameroun était initialement prévue mais n'a pas été menée à bien par l'expert qui en avait la charge. Quelques points d'analyse ont malgré tout pu être tirés de ce contexte par voie documentaire (notamment sur les dispositifs AFOP et Ecoles Familiales Agricoles).

⁸ En raison des différences importantes du contexte de la formation professionnelle française, les dispositifs français sont présentés à titre illustratif, mais ne sont pas analysés au même niveau que les autres dispositifs.

Graphique 1: Stratégie et modalités d'intervention des 5 types de dispositifs étudiés⁹



Les dispositifs de type 1 à 3 sont des dispositifs de formation avec une entrée formation ou une entrée par la mise en situation de travail ou par l'activité économique, mais également avec des degrés d'alternance variable. Ils représentent le cœur de l'étude. Les dispositifs de type 4 sont des dispositifs en contact avec le public et qui accompagnent les jeunes tout au long du processus d'intégration en emploi (à travers une fonction d'accueil, d'information, d'orientation, de mise en relation avec un organisme de formation, de suivi d'un stage en entreprise, d'accompagnement à la recherche d'emploi, de suivi de l'entrée dans une entreprise ou de la création de son entreprise...). Les dispositifs de type 5 correspondent à des appuis apportés par des ONG et qui contribuent à améliorer l'environnement et les conditions des formations professionnelles. Les dispositifs de type 4 et 5 sont analysés dans certaines sous-questions des axes de capitalisation lorsqu'ils contribuent à l'efficacité / efficience des dispositifs de formation de type 1 à 3. Ont été écartés de l'étude les dispositifs centrés

⁹ La liste complète des dispositifs analysés est présentée en annexe.

sur l'insertion sociale pour les jeunes des quartiers pauvres des villes qui sont légions, de même que les dispositifs d'appui à la création d'entreprises pour les jeunes.

Les termes de référence prévoyaient que l'étude identifie des « bonnes pratiques sur d'autres continents et régions (Asie, Amérique latine, Méditerranée) ou en Europe, qui pourraient être répliquées notamment en Afrique Subsaharienne ». Au vu des données collectées lors des études de terrain, une comparaison systématique sur les différentes questions de capitalisation s'est cependant avérée difficile, en raison de :

- La diversité des contextes d'intervention, en fonction de la mise en œuvre de politiques publiques qui dédient des fonds à la formation professionnelle des jeunes, du rôle des collectivités locales ainsi que des ressources effectives qui leur sont transférées, du cadre macro-économique et de la place du secteur privé moderne, de l'existence de branches professionnelles engagées dans la qualification de leur main d'œuvre, de la place et du positionnement de la coopération internationale, etc. ;
- La diversité des expériences analysées, en termes de zones d'intervention – urbain/rural, de secteurs d'activités, de types de formations conduites, de publics ciblés, etc.

Des expériences analysées ont en revanche été tirés des enseignements et des points de recommandation, illustrés par les pratiques des ONG analysées dans les différents contextes.

Les pratiques retenues n'ont pas caractère de modèle. Elles sont présentées à titre d'illustration d'éléments d'innovation ! ou au contraire des difficultés et contraintes auxquelles sont confrontées les ONG.

Cette étude est destinée aux ONG impliquées ou souhaitant s'engager dans la formation professionnelle et l'insertion socioprofessionnelle des jeunes et aux acteurs publics, aux collectivités locales des pays du Sud et aux bailleurs de fonds susceptibles de tirer parti des expérimentations conduites par les ONG.

Chapitre 1 : Les conditions d'une meilleure adéquation formation-intégration dans l'emploi

Les limites rencontrées par les systèmes actuels d'enseignement technique et formation professionnelle des pays du Sud sont aujourd'hui bien connues : des systèmes peu orientés vers l'insertion professionnelle (manque d'information sur l'offre de formation et les choix d'orientation, manque de mise en situation par des stages professionnels, pas de suivi post-formation), des programmes mal adaptés et déconnectés du marché du travail qui ne fournissent pas les profils recherchés par les entreprises, une qualité entravée par des installations et des équipements obsolètes et par le manque de moyens et de formation du corps enseignant, des filières centrées sur les emplois du secteur formel (privé ou public). Par rapport à cette offre de formation publique qui souffre trop souvent de nombreux handicaps, les dispositifs initiés ou appuyés par des ONG expérimentent des modalités de formation professionnelle et d'accompagnement des jeunes pour trouver des réponses adaptées aux problématiques rencontrées et aux besoins de l'économie, des territoires et des jeunes (partie 1.1.) et efficaces en termes d'accès des jeunes à un emploi durable (partie 1.2.). Quelles leçons tirer de ces initiatives et quelles sont les conditions de leur pertinence et de leur efficacité ?

Préalable : il convient de distinguer deux échelles géographiques pour définir l'offre de formation professionnelle, ces niveaux conditionnant les types de formation et les qualifications :

- Le **niveau national** : il s'agit de définir une offre de formation permettant de répondre aux besoins en compétences des principaux secteurs de l'économie ; les formations sont orientées vers les niveaux BT, BTS, ingénieurs, formations supérieures ; les dispositifs de formation ne sont pas adaptés à des besoins spécifiques d'un ou de plusieurs territoires, mais correspondent à des besoins généraux ; les diplômés se déplacent ensuite vers l'emploi ;
- Le **niveau des territoires** : il s'agit là de proposer une offre de formation spécifique aux ressources/dynamiques d'un territoire, pour un emploi de proximité ; le niveau des formations est davantage orienté en infra-bac (type CAP, BEP, BT).

Les initiatives de formation et d'insertion professionnelles conduites par les ONG ont essentiellement pour objectif d'améliorer l'offre de formation au niveau des territoires.

Il est à noter que le niveau de pertinence du territoire est fonction des contextes nationaux et à mettre en rapport avec le contexte de décentralisation et des

compétences transférées. Pour la formation professionnelle, nous prenons ici le parti de considérer que l'échelon régional est un niveau d'analyse pertinent pour une majorité de pays.

I. Développer des formations mieux connectées avec l'économie et les besoins du territoire

1. Un préalable : la connaissance des besoins du territoire et des projets des jeunes

Les enjeux

Lorsque l'on traite de programmes de formation professionnelle et d'accompagnement à l'intégration en emploi, la connaissance fine des dynamiques territoriales et des opportunités et besoins d'emploi sur le territoire est une condition pour garantir le développement d'offres de formation qui ne soient pas « hors-sol » mais bien en prise avec les enjeux socioéconomiques locaux. Lorsque cette prise en compte du contexte n'est pas suffisamment recherchée, le contenu de la formation risque d'être inadapté et le taux d'intégration en emploi faible.

De quelle manière les ONG parviennent-elles à appréhender ces dimensions multiples dans les diagnostics préalables qu'elles réalisent, que ce soit au niveau social, économique, technique ou institutionnel ? Selon quelles démarches et avec quels outils ? Quels acteurs du territoire parviennent-elles à impliquer dans ce processus ? Au cours de la mise en œuvre, quelles modalités d'actualisation de ce diagnostic ont-elles prévu ?

Les enseignements

La mise en œuvre d'actions locales en proximité avec le terrain représente la grande majorité des actions des ONG analysées et sans doute leur principale valeur ajoutée. Ces expériences leur confèrent une connaissance des populations et des acteurs du territoire, ainsi qu'une conscience plus aigüe de la complexité des parcours vers l'emploi. Pour certaines, cette connaissance est acquise via des expériences antérieures dans des quartiers pauvres avec un objectif social et éducatif (à l'image des associations marocaines porteuses de la cellule d'orientation et d'insertion professionnelle (COIP) ou de Graines de bitume à Antananarivo à Madagascar). Elle ne garantit toutefois pas la pertinence et l'efficacité de l'action qui est mise en place. Il est avant tout important que l'ONG accorde, dès la phase de conception du dispositif mais aussi au fil de sa mise en œuvre, du temps et des ressources, pour actualiser et approfondir sa connaissance des dynamiques sociales qui traversent le territoire et ses populations (capitalisation, mémoire locale).

Le recueil de données économiques est en revanche plus complexe, en particulier dans des contextes tels que les contextes africains où le secteur informel est dominant

et où peu, voire aucunes données statistiques, fiables et actualisées, ne sont disponibles. Dans ces conditions, les ONG réalisent des études plus ou moins approfondies sur la structure du marché de l'emploi et/ou échangent avec des partenaires qui auraient une bonne maîtrise de ces enjeux (à l'image de Fert et de l'organisation professionnelle Fifata à Madagascar par exemple). Dans des contextes économiques plus favorables, comme au Cambodge, les ONG sont en mesure d'identifier des créneaux porteurs (hôtellerie-restauration, artisanat haut de gamme), ce qui simplifie le travail d'identification des secteurs porteurs d'emploi.

Au niveau institutionnel, des études de diagnostic sont généralement réalisées pour identifier les différentes catégories d'acteurs (services publics, collectivités locales, centres de formation, fédérations professionnelles, associations, etc.) intervenant dans le champ de la formation professionnelle et de l'emploi. Cependant, trop souvent, faute de temps et de ressources, elles sont réalisées par les équipes projets directement ou par des consultants externes, sans associer suffisamment les acteurs du territoire. Il est par ailleurs utile de noter que, dans une majorité de dispositifs, le point de vue des jeunes n'est pas systématiquement pris en compte/intégré dans la phase de diagnostic (c'est aussi le cas à d'autres étapes de développement des dispositifs).

Les points de recommandation

Sur base de l'analyse des pratiques des ONG en matière de connaissance des besoins du territoire et des projets des jeunes, la capitalisation a permis d'identifier les principaux éléments clés d'un diagnostic qui conditionnent les méthodes et les étapes de recueil des données préalables à la conception d'un dispositif de formation.

Outils et méthodes - Eléments clés d'un diagnostic

- **Les activités économiques du territoire** : au-delà de recommandations générales sur les activités potentielles dans lesquelles les jeunes peuvent s'inscrire, il s'agit ici de développer une réelle analyse économique, permettant d'identifier les atouts et les contraintes des secteurs et filières existantes, les potentialités économiques actuelles et futures (en quantité et en nature) et les opportunités d'emploi qu'elles offrent.
- **Le fonctionnement et la structure du marché du travail** : il s'agit de saisir comment les compétences disponibles sur ce marché sont utilisées par les employeurs et d'avoir ainsi une vision plus précise, au-delà des opportunités potentielles d'emploi, des besoins réels des entreprises en ressources humaines. La taille des entreprises, le poids des différentes catégories d'actifs occupés, le caractère plus ou moins saisonnier de l'activité, le caractère formel ou informel de l'entreprise sont autant de critères qui ont un impact fort sur la gestion des ressources humaines (nature des qualifications exigées, quantité, profil des recrutés). Il s'agit également de saisir les logiques sociales structurant le marché

du travail, c'est-à-dire les appartenances familiales, clientélistes, voire religieuses dans certains pays qui facilitent l'accès à l'emploi pour les jeunes.

- **Le profil, les contraintes socio-économiques des jeunes**, et en particulier des jeunes filles et des jeunes en situation de handicap, et les projets des jeunes (projets économiques bien sûr et aussi projets de vie). La prise en compte de ces éléments est indispensable pour adapter les formations proposées à la diversité des situations et des parcours des jeunes.
- **L'offre de formation déjà existante sur le territoire** qu'elle soit publique ou privée. Il s'agit de connaître les caractéristiques principales de cette offre de formation (filières de formation, niveaux de qualification, modalités de formation, résultats, profil des personnes formées, financements, etc.). Celles qui fonctionnent et aussi celles initiées un moment et abandonnées, en essayant de comprendre les causes de cet arrêt.
- Enfin, **les acteurs présents sur le territoire et leur rôle** (actuel et potentiel) dans l'accompagnement du parcours des jeunes : collectivités territoriales, agences de l'emploi, dispositifs d'appui à la création, institutions de microfinance (IMF), organisations professionnelles, etc.

Tableau 1: Outil de recueil de données pour une étude territoriale (à l'échelle de la région)

| Le contexte du dispositif | Indicateurs | Résultats |
|----------------------------|--|-----------|
| Démographie | Nombre d'habitants Nombre de communes dans le territoire d'intervention Densité du territoire, nombre d'habitants au km ² Part des jeunes dans la population totale (16-30 ans) Part des jeunes de bas niveau de qualification (selon les contextes : de niveau primaire etc. / ensemble des jeunes (16-30 ans) Part de la population résidant en communes urbaines Mouvements migratoires Existence de transports en commun | |
| Tissu économique et emploi | Nombre d'entreprises (formelles) et secteurs d'activités Nombre d'exploitations agricoles Part/importance du secteur informel et secteurs d'activités concernés Nombre d'emploi / nombre d'habitants Nombre d'offres d'emploi recensées à l'Agence publique de l'emploi locale (si elle existe) : part des offres non qualifiées ; secteurs | |
| Chômage | Nombre de demandeurs d'emploi (DE) inscrits (Agence publique de l'emploi) Nombre de demandeurs d'emploi (DE) au sens du BIT | |

| | | |
|-----------------------|---|--|
| | Part des DE jeunes (16-30 ans) | |
| Dispositifs existants | Existence d'une Agence publique de l'emploi Nombre d'ONG et activités : alphabétisation, formation, appui à la création d'activités, appui à l'insertion professionnelle Nombre d'organismes de formation professionnelle : publics/privés, filières d'activités et nombre de places proposées. Nombre d'IMF | |

En plus d'une nécessaire inscription dans les politiques publiques nationales (ce qui implique d'avoir une connaissance approfondie des politiques et stratégies nationales dans le domaine de la formation et de l'emploi), la capitalisation a mis en évidence l'importance, pour les ONG qui interviennent à cette échelle, de situer l'analyse du contexte à l'échelle territoriale. En effet, si les dispositifs gagnent à tenir compte des enjeux stratégiques et économiques nationaux, l'échelle territoriale semble constituer, dans la majorité des cas, le bon niveau d'analyse du bassin d'emploi et des contraintes socio-économiques des populations. Il est à noter que le périmètre du « territoire » est variable en fonction du découpage territorial et de la politique de décentralisation de chacun des différents pays.

Un autre point de recommandation est de ne pas tout réinventer au démarrage d'un dispositif. Il n'est en effet pas souhaitable que chaque ONG réalise son propre diagnostic. Des données et des études réalisées par d'autres acteurs présents sur le territoire (agences et observatoires de l'emploi, collectivités territoriales, chambres consulaires, centres de formation, société civile) existent et devraient être mobilisées de façon systématique. Dans ce cas, il est également nécessaire de prendre en compte les informations et données disponibles pouvant exister au niveau d'autres projets ou programmes intervenant dans ce domaine.

Cependant, bien souvent peu de statistiques (démographiques, emploi) fiables et suffisamment à jour existent. Cela implique pour les ONG de recueillir des données complémentaires et actualisées, en conduisant d'autres études (en particulier économiques), en lien avec d'autres acteurs (voir ci-après), et des échanges auprès des jeunes, des entreprises et des leaders locaux. Dans ce cadre, des questionnaires simplifiés peuvent être mobilisés pour permettre de recueillir les éléments nécessaires par catégorie d'acteur.

Outils et méthodes - Données à recueillir via des questionnaires simplifiés

- **Jeunes** : recueil d'éléments sur leurs projets professionnels, les obstacles rencontrés et leurs souhaits de formation. L'implication des jeunes, en tant qu'acteurs à part entière du processus de définition et de création du dispositif en particulier est importante mais rarement prévue.

- **Entreprises** : recueil d'éléments sur l'utilisation des compétences par les employeurs, leurs besoins en ressources humaines, leur engagement et leur capacité à rémunérer le surcroît de compétences.
- **Leaders locaux** : recueil d'éléments sur les types d'emploi ou de potentialités d'activités dans la branche ou le secteur où ils occupent des responsabilités.

Allouer du temps et des moyens humains et financiers à cette étape préliminaire de connaissance du contexte est indispensable. Ainsi, pour des projets de courte durée (d'une durée de 3 ans généralement), une période d'1 à 3 mois consacrée à la réalisation des études de faisabilité au démarrage des projets doit être envisagée. Cependant, les contraintes des systèmes de financement et du cadre projet, mais aussi les dynamiques institutionnelles et politiques, font que le temps n'est pas extensible. Des cadres suffisamment souples permettront d'actualiser cette connaissance du territoire et de faire évoluer les approches. Prévoir une phase test les 6 premiers mois peut par exemple permettre de s'assurer de la pertinence de certaines approches avant de les développer.

La formation professionnelle et l'emploi sont des problématiques complexes qui requièrent un accompagnement dans la durée. Cela amène à se poser la question des limites de dispositifs de financement de courte durée (de 3 ans en moyenne), qui ne laissent pas toujours le temps de créer les conditions favorables à une pérennisation du dispositif.

Les processus et méthodes d'analyse et de compréhension du contexte par les ONG ne se limitent pas aux études préalables réalisées au moment de la conception du projet mais intègrent également toutes les pratiques d'actualisation de ces connaissances au fil de la mise en œuvre, via les données collectées par le dispositif de suivi-évaluation (S&E), les échanges avec les partenaires ou encore la réalisation d'études qualitatives, de type études d'impact ou études de capitalisation. Le suivi d'un panel de jeunes accompagnés par le dispositif pourrait également être envisagé. Les informations ainsi collectées doivent permettre de faire évoluer les approches.

Pratique n°1 - Etude d'impact qualitative du dispositif Centre d'appui à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes (Cap insertion) du Gret en Mauritanie¹⁰

Depuis 2008, le Gret teste un dispositif de Plateforme d'appui à l'insertion des jeunes, Cap Insertion, dans certains quartiers périphériques de Nouakchott. Le dispositif comprend un volet accompagnement des jeunes (accueil, orientation et accompagnement) et un volet mise en réseau d'acteurs. Dans le cadre du projet, une

¹⁰ Le Bissonnais A., et Ould Meine H., 2011.

étude d'impact qualitative a été réalisée en 2011 pour analyser les apports de CAP Insertion dans les parcours d'insertion des jeunes accompagnés par le dispositif. Cette étude a contribué à affiner la connaissance du territoire, des jeunes garçons et des jeunes filles et de l'implication des acteurs dans le dispositif, par exemple :

- Accès à l'information et aux offres pour compenser le manque de réseau relationnel ; offres et contacts (entreprises formelles ou informelles) obtenus grâce à Cap Insertion ;
- Accès à la connaissance des secteurs qui recrutent et aux opérations de recrutement dans le secteur formel (qui permettent à des jeunes « défavorisés » de se positionner) ;
- Accompagnement dans les recherches, la préparation aux techniques de recherche d'emploi et l'accès aux personnes ressources pour être plus autonome ;
- Appui dans la préparation des dossiers de candidature (lettre d'appui de Cap Insertion) ;
- Importance du suivi et des relances faites par les conseillers pour reprendre confiance en soi ;
- Cap Insertion comme lieu de socialisation et de rapprochement des jeunes vers les opportunités d'emploi, de stages et de formation.

Il serait souhaitable qu'en amont de la conception des dispositifs, au niveau du territoire, un travail de concertation et de convergence entre les différentes familles d'acteurs concernés (services délocalisés ou déconcentrés de l'Etat, structures professionnelles, centres de formation, ONG, etc.) soit réalisé. C'est en effet par la mobilisation de la diversité des acteurs susceptibles de la construire et de l'étoffer, qu'une gamme de services adaptés aux besoins des jeunes et du territoire pourra être proposée.

Les acteurs pourraient ainsi définir des enjeux communs en termes d'accès à la formation et à un emploi durable pour les jeunes. Sur cette base, des outils de collecte de l'information et d'analyse des besoins pourraient-être co-construits et les résultats des investigations mutualisés. Les ONG peuvent s'impliquer dans ce travail de concertation, voire le susciter. Les enjeux communs à un territoire donné peuvent être par exemple :

- Comment développer les compétences des jeunes dans les secteurs en développement pour lesquels les employeurs ont du mal à recruter localement ? On peut citer, par exemple, les secteurs de l'hôtellerie-restauration dans une zone potentiellement touristique, le secteur informatique/logistique ou encore le secteur minier en forte croissance dans plusieurs régions d'Afrique sub-saharienne et qui fait en général appel à une

main d'œuvre urbaine qualifiée ou de pays voisins au détriment de la population locale pouvant être formée et recrutée pour certaines catégories de postes.

- Un autre type d'enjeu pourrait concerner l'appui à la modernisation et à la diversification de l'agriculture qui requiert des compétences et des formations dans le domaine de la transformation des produits agricoles, de la commercialisation (stockage, conditionnement, vente), et du transport. Cet enjeu comporte également le développement des capacités techniques et de gestion de futur-e-s jeunes entrepreneur-e-s souhaitant s'engager dans la création d'entreprises de transformation et de commercialisation de produits agricoles ou d'élevage.

Face à la multiplicité et la diversité des freins à l'emploi, l'accès des jeunes à un emploi durable nécessite la mobilisation dans la durée d'un ensemble d'acteurs susceptibles d'agir sur différents leviers. En étant seul, un dispositif de formation aura des difficultés à avoir des résultats satisfaisants. Cela pose la question de la pertinence de développer des interventions isolées. Dans ce sens, les logiques de partenariats, de mise en synergie et d'articulation des interventions sont indispensables.

Une démarche méthodologique et des outils ont été formalisés par certaines ONG pour cette phase de diagnostic. Lorsqu'il est systématisé, ce protocole permet de tirer les leçons des erreurs passées, mais aussi de gagner du temps et, dans une optique d'essaimage notamment, de ne pas tout réinventer lors de la création de nouveaux dispositifs. Afin d'être systématisée, cependant, la méthodologie proposée doit avoir été suffisamment testée et avoir fait ses preuves.

Points de synthèse - La connaissance des besoins du territoire et des projets des jeunes

- **Au moment de la conception du dispositif** : collecter les données existantes auprès des agences et observatoires de l'emploi, des collectivités territoriales, des chambres consulaires, des centres de formation, de la société civile ; contribuer à des diagnostics de territoire en s'impliquant dans les cadres d'échanges existants (en lien avec les services délocalisés ou déconcentrés de l'Etat, structures professionnelles, centres de formation, ONG, etc.) ; prévoir une phase-test les premiers mois de l'intervention.
- **Au cours de la mise en œuvre du dispositif** : prévoir des cadres suffisamment souples pour permettre d'actualiser la connaissance du territoire et de faire évoluer les approches ; actualiser les données collectées (via le dispositif de S&E, la réalisation d'études qualitatives – études d'impact, études de capitalisation).

2. Etablir des alliances avec les entreprises et les organisations professionnelles du territoire

Les enjeux

L'implication des entreprises et des organisations professionnelles (OP) du territoire dans les dispositifs de formation peut avoir plusieurs objectifs : i) améliorer la qualité et la pertinence des formations des jeunes et des formateurs ; ii) développer des démarches d'incitation pour l'accueil des jeunes dans les entreprises (stages, emploi) ; iii) obtenir une contribution financière ; iv) faire évoluer les politiques publiques. De quelle manière ces acteurs économiques ont-ils été associés par les ONG aux différentes étapes de mise en œuvre des dispositifs ? Dans le cas des OP en particulier, quelles pratiques ont été développées pour que ces organisations soient, le cas échéant, renforcées par leur engagement dans les dispositifs et deviennent, dans une optique de pérennité, des acteurs de la formation professionnelle des jeunes ? Dans le présent document, le terme « entreprises » est compris au sens large : les entreprises du secteur moderne, les entreprises informelles, les artisans, les coopératives, les associations (qui peuvent éventuellement être des employeurs), etc.

Les enseignements

L'implication des entreprises et des OP dans la mise en œuvre de dispositifs de formation professionnelle fait aujourd'hui partie des pratiques courantes des ONG intervenant dans le domaine de la formation professionnelle. Cependant, le rôle que peuvent être amenés à jouer ces acteurs dans la conception et le pilotage des dispositifs comme dans l'accès à l'emploi des jeunes formés est bien souvent sous-exploité. La capitalisation a mis en évidence les façons dont certaines ONG ont poussé ces démarches pour tester des partenariats entre les centres de formation et les entreprises et/ou OP. Ces démarches peuvent-être source d'enseignements.

La première approche identifiée, relativement courante dans les pratiques des ONG et à l'image de ce qui a été fait dans les réformes de l'enseignement technique et professionnel et de l'apprentissage (approche par les compétences), vise à développer un pilotage par la demande qui permet de prendre en compte les besoins des entreprises. Cette approche passe par l'élaboration (ou le cas échéant la réforme) de curricula en fonction des compétences recherchées, via l'implication des entreprises dans leur conception et actualisation et la définition des équipements nécessaires. Cette implication des entreprises, en amont des formations, assure aux jeunes une reconnaissance des compétences acquises au cours de la formation. Cette implication se fait selon différentes modalités présentées ci-après.

Au-delà de la réécriture des curricula, les entreprises peuvent également être impliquées au moment de l'analyse des besoins en compétences sur le territoire, pour contribuer à identifier les métiers et filières porteurs d'emploi. Le constat peut en effet souvent être fait d'une faible diversification des offres de formation (centrées sur

l'artisanat au Bénin par exemple), tandis que les métiers et domaines pour lesquels il n'existe pas de formations (tels que l'industrie, la logistique, la mécanique agricole, etc.) sont légions. Une telle démarche pourrait permettre de désengorger certaines filières de formation et de diversifier l'offre de formation. Cela est rarement fait et devrait être encouragé. Au Cambodge, par exemple, des centres de formation en hôtellerie–restauration tenus par des ONG sont directement connectés au monde de l'entreprise, garantissant aux jeunes une très forte employabilité (voir encadré).

Pratique n°2 - Vocational Training and Higher Education Center - Pour un Sourire d'Enfant – Cambodge

En 2000, l'ONG de protection de l'enfance Pour un Sourire d'Enfant (PSE, créée à Phnom Penh en 1996) met en place des programmes de formation professionnelle en créant l'Institut de formation PSE. Les filières de formation voient le jour progressivement : métiers de services, métiers de gestion/vente, métiers du cinéma, métiers techniques, etc. Les formations dispensées par PSE sont généralement des formations d'une durée de 2 ans, qui comprennent, en plus de la formation au centre, des périodes de stage et une mise en situation de travail qui peut prendre différentes formes en fonction des métiers : atelier de mécanique de PSE sponsorisé par Norauto ; restaurant et hôtel d'application, centre de nutrition de PSE, boutique, etc. Pour chacune de ses filières de formation, l'Institut PSE recherche le soutien de professionnels cambodgiens et la collaboration d'une grande référence européenne. Pour actualiser les formations, un comité consultatif, composé de professionnels, est mis en place pour chacune des filières et se réunit régulièrement pour fournir des appuis pédagogiques et orienter les évolutions et mises à jour des formations et des programmes. Cela permet aux entreprises de donner un « feed-back » sur le niveau d'anglais des jeunes, leur attitude professionnelle, leurs compétences techniques. Par ailleurs, l'Institut PSE dispose d'un bureau des relations extérieures composé de 8 commerciaux en contact avec des entreprises et des organisations locales pour aider les jeunes à identifier des entreprises dans lesquelles faire leurs stages ou trouver un emploi. 1 200 à 1 300 jeunes suivent une formation professionnelle au centre, en moyenne , chaque année (jusqu'en 2013). Les taux d'emploi à l'issue des formations délivrées par le centre seraient de 98%.

Outils et méthodes - Implication des entreprises dans la conception et la mise en œuvre des dispositifs et des formations

L'implication dans la conception des dispositifs et des formations peut prendre différentes formes : implication dans les organes de décision (comité de pilotage dans la phase projet, conseil d'administration du dispositif au-delà de la phase projet) ou, a minima, dans des comités technique ad hoc ; retour sur expérience sur la base des stages réalisés par les jeunes ; parfois interventions directes de ces dernières dans les

formations ; visites des entreprises par les formateurs au cours des périodes de stage, etc.

Par ailleurs, les entreprises et OP peuvent également formuler leurs besoins réels en ressources humaines (au-delà des potentialités économiques et en termes d'emploi du territoire). Au Maroc, la COPAG, une coopérative agricole importante du sud marocain, est à l'origine de la création de la Maison familiale rurale (MFR) de Chtouka pour répondre à ses besoins en formation. La formation s'est adaptée aux besoins de la coopérative et comprend donc une spécialisation d'aide maraîcher et une qualification en maraîchage. La MFR de Mechraa Bel Ksiri, quant à elle, a été créée avec l'aide d'organisations professionnelles des producteurs d'agrumes (telles que l'association des producteurs d'agrumes du Maroc – LASPAM). Une majorité des élèves (plus de 80%) sont insérés en qualité de salariés de la région. Comme la MFR de Chtouka, celle de Mechraa Bel Ksiri répond à un besoin en compétences ciblé dans sa région et suit la dynamique des groupements de producteurs locaux.

Les entreprises peuvent également être mobilisées pour l'accueil des jeunes (en stage, en emploi) dans les démarches de formation en alternance ou d'apprentissage par exemple. En effet, l'expérience montre que, lorsque des accords sont passés entre les entreprises et les centres de formation pour l'accueil des jeunes en stage, l'accès à un emploi à l'issue de la formation est facilité, les entreprises embauchant une partie des jeunes qu'elles ont accueillies en stage et les jeunes, qui ont alors une meilleure connaissance du métier, s'orientent davantage vers les métiers dans lesquels ils ont été formés.

Ces accords s'accompagnent généralement de modalités de suivi et d'accompagnement des jeunes par le centre au cours des périodes réalisées en entreprise (une à deux fois par stage généralement) qui permettent de sécuriser ces dernières. Des démarches d'incitation des entreprises sous forme d'un engagement de leur part à embaucher une partie des jeunes à l'issue du stage peuvent également être envisagées.

Outils et méthodes - Méthodes de formalisation de l'accueil des jeunes en entreprises

- Au niveau de **l'accueil de stagiaires en entreprise**, la formalisation de conventions de stage doit-être encouragée. Cette dernière doit préciser : i) Le nom du tuteur désigné ; ii) Les conditions d'accueil ; iii) Les activités à conduire ; iv) Les bilans / livret de suivi à remplir par le tuteur ; v) L'engagement à fournir une attestation finale de stage.

- Par ailleurs, les ONG et les dispositifs peuvent organiser des **regroupements de tuteurs** une ou deux fois par an pour des échanges de pratiques entre ces derniers. Cela représente un coût moindre que des actions de formation.
- Enfin, des **visites des stagiaires** sur les lieux de stage par les formateurs des dispositifs doivent être organisées de façon régulière (une à deux fois par stage à minima), avec des objectifs de suivi clairement définis.

Le démarchage des entreprises, réalisé par les dispositifs pour que ces dernières accueillent des jeunes en stage, est un exercice difficile et chronophage. C'est la raison pour laquelle des ONG ou des centres de formation ont fait le choix de mettre en place un service dédié aux relations avec les entreprises (à l'image de PSE au Cambodge ou du Centre de formation des apprentis Stephenson en France).

Pratique n°3 - Le Centre de formation des apprentis (CFA) Stephenson en France

En France, les centres de formation des apprentis (CFA) au nombre de 1 000 répartis sur l'ensemble du territoire et avec des statuts variés (public, professionnel-chambre des métiers, privé, etc.), sont des établissements dispensant une formation générale technologique et pratique qui complète la formation reçue par le jeune en entreprise et s'articule avec elle. Le CFA Stephenson (Paris) propose des formations en alternance qui vont du dispositif d'initiation aux métiers de l'alternance, du CAP au BTS, puis de la Licence Pro au Master. L'offre de formation couvre les domaines du commerce et de la distribution, de l'hôtellerie, du tourisme, de la vente-négociation et de la banque.

Le CFA Stephenson a mis en place une démarche intéressante d'accompagnement des jeunes qui s'appuie sur l'entretien de relations étroites avec un réseau d'entreprises partenaires. Au sein de l'établissement un service dédié aux relations avec les entreprises travaille de manière étroite avec le réseau de 400 entreprises partenaires. Les jeunes pré-recrutés dans le CFA sont accompagnés par des chargés des relations entreprises pour leur permettre de mieux définir leur projet professionnel et de trouver une entreprise où réaliser leur apprentissage (appui à la prospection d'entreprises, ateliers de techniques de recherches d'emploi). Les chargés de relation avec les entreprises se rendent deux fois par an au sein de l'entreprise où le jeune réalise son apprentissage. Environ 80% des jeunes sont placés au sein du réseau des entreprises partenaires lors de leur apprentissage.

Il est à noter que le degré d'implication des entreprises et des OP dans le dispositif peut connaître des variations importantes en fonction du type de dispositif concerné. Une implication renforcée est nécessaire dans le cadre de formations par alternance (type 2) ou de dispositifs de formation avec une entrée par l'activité économique (type

3) dans la mesure où, pour ces dispositifs, ces acteurs sont au cœur de la formation au même titre que les centres de formation.

Le degré d'implication des entreprises variera également en fonction de la nature des acteurs à l'initiative du dispositif. Des OP ont, par exemple, initié des dispositifs de formation à destination des jeunes apprentis et des jeunes ruraux avec l'appui d'ONG et de bailleurs¹¹. Les entreprises sont appelées, dans une optique de pérennité institutionnelle, à assurer progressivement les portages des dispositifs, comme les OP du bois au Sénégal avec l'appui de l'ONG La Kora. Cependant, les capacités organisationnelles des OP dans le secteur de l'artisanat et dans le secteur rural sont souvent limitées et requièrent une analyse de leur situation dès le diagnostic et un accompagnement dans la durée afin qu'elles assurent progressivement les fonctions nécessaires à la bonne marche d'un dispositif de formation. Cela implique, pour les ONG partenaires, d'avoir une très bonne connaissance de la structuration et des capacités institutionnelles de ces organisations et de leurs atouts et faiblesses, afin d'envisager un appui adapté pouvant ou non aboutir à leur autonomie dans le portage du dispositif de formation. Ce peut être également, lorsque les ONG ne sont pas spécialisées dans ce domaine, de construire un partenariat avec un acteur local qui appuiera l'OP.

Pratique n°4 - Le rôle des organisations professionnelles du bois – ONG La Kora PRD et Frères des Hommes au Sénégal

Le partenariat Frère des Hommes - La Kora PRD a démarré à la fin des années 90 puis s'est poursuivi via la mise en œuvre de programmes successifs d'appui à la filière bois, à la structuration des organisations professionnelles, et à la formation technique et professionnelle des apprentis et des artisans. Les organisations régionales du bois sont fortement impliquées dans le dispositif de formation technique et professionnelle des apprentis et des artisans et font preuve d'un réel dynamisme à l'échelle des régions. Le dispositif de formation s'appuie sur 15 comités de formation (14 en menuiserie bois et 1 en métallique), répartis dans 14 sites de formation. Chaque comité de formation se compose de 4 membres désignés au sein des organisations professionnelles. Leur rôle est d'organiser les formations, de recruter les formateurs, de choisir les lieux de formation, de sélectionner les jeunes et de faire leur suivi. Ces structures manquent encore souvent de moyens d'action, mais bon nombre ont néanmoins développé, grâce à l'appui de La Kora, de réelles capacités de gestion des formations. Afin de les accompagner dans la prise en charge de cette mission, le montage prévoit notamment une formation des membres des comités en amont et une

¹¹ On peut citer, entre autres exemples, Fifata à Madagascar, les organisations professionnelles du bois au Sénégal, les collectifs d'artisans au niveau communal au Bénin, etc.

rencontre annuelle d'échanges avec les autres membres des comités issus de chaque région. En revanche, l'organisation nationale des professionnels du bois, faitière créée en 2005, rencontre des problèmes de légitimité et de leadership par rapport aux organisations régionales.

Points de synthèse - Etablir des alliances avec les entreprises et les organisations professionnelles du territoire

- **Au moment de la conception du dispositif** : prévoir une implication des entreprises et des organisations professionnelles dans la conception du dispositif suffisamment en amont de la mise en œuvre des activités et veiller à maintenir cette implication au fil de la mise en œuvre pour garantir une actualisation continue des approches développées : i) Les entreprises et les OP peuvent être impliquées dans les instances de pilotage du dispositif (comité de pilotage dans un cadre projet ou conseil d'administration du dispositif au-delà de la phase projet). A minima, l'implication peut passer par des comités techniques *ad hoc* ; ii) Lorsque la création du dispositif répond à la demande d'une OP, un portage institutionnel par cette dernière doit être prévu dès la conception du dispositif, ainsi que des actions de formations des acteurs de cette OP.
- **Au cours de la mise en œuvre du dispositif** : l'implication des entreprises et des OP passe par : i) Entreprises : accueil des jeunes en stage/emploi, interventions directes dans les formations, aller-retour avec les centres de formation ; ii) OP : implication dans le suivi et l'accompagnement des jeunes.

II. Améliorer l'accès et la qualité de la formation professionnelle

1. Privilégier une mise en situation de travail

Les enjeux

Par rapport à l'expérience de beaucoup de centres de formation publics classiques, trop souvent vétustes, et dont on connaît les limites en termes de qualité de formation (inadaptée, théorique), la capitalisation a montré l'importance de soutenir et de financer des dispositifs qui proposent une mise en situation de travail des jeunes, en alternant temps de formation théoriques et temps de formation pratiques. On observe que ces pratiques sont des leviers d'accès parmi les plus efficaces pour intégrer ou réintégrer le monde professionnel. Pour les entreprises, ce qui fait la différence c'est la préparation des jeunes à exercer un emploi. Cela peut se faire par des formations qui collent au plus près des conditions de travail réelles et qui portent sur la motivation, le sérieux, la maîtrise d'un certain nombre de comportements, la valorisation de l'expérience, etc. (*soft skills*). Pour les jeunes, ces pratiques apportent une découverte des conditions

réelles d'exercice d'un métier, une expérience professionnelle valorisable dans la suite de leur parcours, parfois aussi l'accès à un réseau professionnel et à des opportunités futures d'emploi. Par ailleurs, ces pratiques sont sans doute plus adaptées pour des jeunes non qualifiés et déscolarisés, car elles ne requièrent pas forcément de niveau scolaire minimum. Des actions d'ONG contribuent à mettre en place des dispositifs innovants en matière de modes d'organisation des formations (répartition alternance, fonction des lieux de formation, profil et compétences des formateurs, modalités contractuelles, etc.), quelles ont-été ces pratiques et comment ont-elles permis de répondre à la fois aux attentes des entreprises et aux besoins des jeunes pour construire leur parcours professionnel ?

La qualité de la formation dépend également, pour une large part, des compétences des formateurs, qu'il s'agisse de formateurs informels et non formels, d'enseignants techniques ou de maîtres d'apprentissage. Comment la formation des formateurs et des maîtres de stage et d'apprentissage a-t-elle été prise en compte dans les dispositifs mis en œuvre par les ONG ?

Les enseignements et points de recommandation

Il existe plusieurs formules de mise en situation de travail et différents degrés d'alternance qui peuvent chacun être efficaces à certaines conditions pour intégrer des jeunes dans l'emploi : formations en alternance (par exemple dans des entreprises du secteur moderne, formations agricoles, apprentissage dans le secteur de l'artisanat), et actions d'insertion par l'économie (type chantiers écoles ou entreprises d'insertion dans le secteur du Bâtiment et Travaux Publics, des espaces verts ou de la restauration). Au-delà des différences, la capitalisation a permis de mettre en évidence une série de conditions qui contribuent à l'efficacité de ces expériences.

Le rythme d'alternance dépend du domaine et du diplôme préparé. Cependant la pratique doit représenter au minimum 50 % de la formation. En-deçà, la mise en situation pratique est insuffisante.

Pratique n°5 - L'alternance « intégrative » des Maisons familiales rurales (MFR)

Chaque MFR est une association autonome qui rassemble les familles des jeunes (au sens large), ainsi que des professionnels (maîtres de stage, entreprises partenaires, OP, etc.) et des acteurs locaux. Elles sont ancrées dans leur commune et développent des relations de proximité au niveau local. L'implication des familles, en particulier, est un vecteur indispensable pour l'insertion des jeunes formés : les parents aident à l'installation, pour avoir accès à la terre, pour la formation, pour la mise à disposition d'une parcelle d'expérimentation, pour un soutien moral... Les MFR préparent les jeunes à l'exercice d'un métier et les accompagnent dans leur insertion socioprofessionnelle. Par ailleurs, la formation professionnelle est fondée sur une pédagogie de l'alternance « intégrative » : le principe est de partir du vécu des jeunes,

de leurs expériences pour en tirer des leçons et ainsi créer du lien entre savoirs théoriques et savoirs pratiques : les jeunes effectuent des allers-retours permanents entre le milieu socioprofessionnel (l'exploitation agricole et/ou le lieu de stage), où ils réalisent les principales découvertes et les apprentissages, et le centre de formation de la MFR. Celui-ci favorise la mise en commun des expériences vécues par chacun et permet de prendre de la distance avec le milieu professionnel. A Madagascar, par exemple, les formations sont axées principalement sur l'agriculture et l'élevage. Selon les territoires, des enseignements peuvent être consacrés à l'artisanat (menuiserie, bâtiment, couture, etc.), à l'hôtellerie et à la restauration. La formation en MFR se déroule selon le principe de l'alternance (15j/15j), le temps de pratique se déroulant sur l'exploitation familiale, ou en stage, chez un moniteur/référent. Les parents s'engagent à réserver une parcelle aux jeunes (contrat de départ passé avec les familles). Dans certaines MFR, des parcelles de démonstration permettent aux jeunes de pratiquer durant leur formation en centre.

L'exemple de l'implication des familles de jeunes (au sens large) ainsi que des professionnels (maîtres de stage, entreprises partenaires, OP, etc.) en MFR, mais aussi celui des dispositifs de formation par apprentissage de type dual dans le secteur de l'artisanat au Bénin montrent tout l'intérêt de l'implication des professionnels du milieu dans les dispositifs (agriculteurs pour les MFR, maîtres-artistes pour le Bénin), afin que ces derniers s'engagent directement dans la formation ou accueillent des jeunes en stage, sur leur exploitation ou dans leur atelier/entreprise.

Le cas des dispositifs de formation à partir d'une entrée par l'activité économique (Insertion par l'activité économique, IAE), de type chantiers-école ou hôtels-école, est intéressant dans la mesure où ces dispositifs se rapprochent au plus près des conditions de travail réelles et sont sans doute plus adaptés pour des jeunes déscolarisés et sans qualification professionnelle, puisqu'ils ne requièrent pas forcément de niveau minimum. S'il ne s'agit généralement pas d'un emploi définitif, ces mises en situation de travail sont l'occasion pour le jeune d'acquérir une expérience et des compétences qui faciliteront l'accès à un emploi.

Pratique n°6 - Les chantiers d'insertion de l'Association Espaces – France

Les ateliers et chantiers d'insertion sont les plus récentes des structures d'insertion par l'activité économique (IAE). S'ils se sont fortement développés dans les années 1990, leur inscription dans le code du travail date de 2005 (loi de cohésion sociale).

L'association Espaces, agréée par l'Etat pour conduire des ateliers et chantiers d'insertion, met en œuvre une douzaine de chantiers d'insertion d'entretien et d'aménagement des espaces naturels du Val de Seine. Le projet de l'association est fondé sur la triple idée de favoriser le développement local, la promotion de l'écologie

urbaine et l'insertion sociale et professionnelle du public éloigné de l'emploi. Les salariés en formation-insertion embauchés sur des chantiers mis en œuvre par l'association signent un contrat de travail dans le cadre d'un contrat d'accompagnement dans l'emploi. D'un volume horaire de 26 heures hebdomadaires sur une durée d'un an, ce contrat est renouvelable jusqu'à 24 mois (ou 60 mois dans certains cas). Parmi les salariés, 25% sont des jeunes âgés de 18 à 26 ans. Au cours de la formation, la part de pratique/production représente 80% du temps de travail, contre 20% de formation théorique. Les indicateurs de résultats retenus pour le suivi-évaluation des salariés en insertion et adoptés par le secteur de l'IAE en lien avec le Ministère du Travail sont plutôt bons avec un taux de « sortie dynamique », de 67% comprenant : les sorties en emploi durable (emplois d'une durée de 6 mois et plus) : 23% ; les sorties en emplois de transition (CDD de moins de six mois et contrats aidés non marchands : 11% ; les sorties positives (formations qualifiantes, etc.) : 33%.

On rappelle bien souvent l'importance d'allier temps d'acquisition de savoirs théoriques et temps de pratique du métier. On oublie en revanche fréquemment l'importance de créer du lien entre ces deux temps : pour l'apprentissage, ce lien passe par le maître d'apprentissage qui, en plus de l'enseignement de la pratique, joue un rôle clé dans la formation théorico-pratique¹² ; en entreprise/exploitation, ce lien passe par des allers-retours permanents entre les deux temps.

Pour les maîtres d'apprentissage, les exigences sont plus importantes que dans le cas de tuteurs de stages dans la mesure où la durée de mise en situation professionnelle est plus longue et a pour finalité une qualification ou un diplôme. Ainsi, dans le cadre des dispositifs d'apprentissage, en parallèle de la formation des apprentis, l'accent doit-être mis sur le renforcement des maîtres d'apprentissage, ceci afin d'élever leur niveau de compétences par des apports théoriques et une meilleure pratique (voir encadré).

Outils et méthodes - Renforcement des capacités des maîtres d'apprentissage

Les maîtres d'apprentissage ont un double rôle de patron (développer son entreprise, gagner de l'argent) et de formateur (former et encadrer le jeune) à concilier. Cela n'est pas toujours évident et nécessite un accompagnement et un renforcement de leurs capacités à s'engager dans le processus de formation des apprentis, au travers d'activités de :

¹² Gauron, A., Octobre 2013.

- **Sensibilisation des maîtres d'apprentissage à leur rôle** : compréhension de leur rôle, de celui de l'apprenti, des conditions d'apprentissage à mettre en place ; valorisation de leur rôle.
- **Organisation de l'atelier pour l'apprentissage** afin que l'expertise et le matériel nécessaire à l'apprentissage soit disponible et que l'apprenti soit en mesure de mettre en pratique les techniques apprises.
- **Formation continue des maîtres d'apprentissage** pour renforcer leurs compétences professionnelles et les mettre au niveau des objectifs visés par le dispositif : les formations peuvent prendre la forme d'ateliers de formation apportés par les dispositifs et ONG et/ou par les pairs (organisations professionnelles). Elles ne doivent pas être trop courtes, en particulier pour les artisans les moins formés. Elles doivent notamment porter sur les domaines suivants : formation technique (contenus de formation des jeunes, évolutions technologiques), formation en gestion, formation en pédagogie.
- **Gratification** (une gratification sous forme de prime ou d'accès à des avantages matériels est à envisager) et reconnaissance du statut de maître d'apprentissage (sous forme de validation des acquis par exemple, qui offre un premier niveau de certification et opère comme une reconnaissance sociale).
- **Suivi** : un suivi et une évaluation des qualités pédagogiques et d'encadrement de jeunes des maîtres-apprentis doivent être réalisés par les formateurs des dispositifs de formation, sous forme de visites de terrain régulières, avec des objectifs de suivi clairement définis.

Pratique n°7- La formation des apprentis et des maîtres d'apprentissage en menuiserie par L'ONG La Kora PRD et Frères des Hommes au Sénégal

Dans le cadre du dispositif de formation technique et professionnelle des apprentis et des artisans mis en œuvre par l'ONG La Kora PRD et Frères des Hommes Sénégal, sur la période 2009-2011, 320 maîtres artisans menuisiers ont été formés en prérequis (niveau de français, notamment pour les outils et matériaux, rédaction de devis, calcul et mesures, communication verbale, notion de vie citoyenne), en dessin technique et en sculpture sur bois. Des référentiels en prérequis, dessin technique et sculpture sur bois et des chartes de compétences (pour le métier de menuiserie, pour la fabrication d'une porte et d'une fenêtre, et pour le métier de charpentier) ont été élaborés, revisités et validés dans 6 régions (Thiès, Kaolack, Kolda, Saint-Louis, Matam et Dakar) par des artisans et formateurs issus de 11 régions du Sénégal. Ces documents ont constitué un contenu de formation décliné comme supports pédagogiques aux maîtres-artisans et aux apprentis dans les ateliers. Pour chaque tâche sont définis les objectifs, les prérequis et le matériel nécessaire à son accomplissement, les difficultés

éventuelles, et la durée d'apprentissage estimée par le comité d'artisans. Pour adapter ces manuels aux besoins des élèves, des rencontres ont lieu deux fois par an au cours desquelles des groupes de maîtres artisans et d'apprentis échangent sur les contenus et l'organisation des cours et font des recommandations pour chacun des modules (prérequis, dessin technique, sculpture sur bois). L'élaboration de ces référentiels vise non seulement la formation des apprentis mais également celle des artisans. Les maîtres artisans bénéficient par ailleurs de sessions de formation en prototypes (meubles en bois, fer forgé). Ces formations sont adaptées du point de vue des horaires et de la périodicité et permettent de renforcer leurs capacités techniques et pédagogiques.

Pratique n°8 - Le Programme d'appui au développement de la formation par apprentissage (PAFPA) – Gret / Bureau d'appui aux artisans (BAA) – Bénin

Depuis 2011, le Bureau d'appui aux artisans (BAA), en partenariat avec le Gret, met en œuvre un Programme d'appui au Développement de la formation par apprentissage dans les départements de l'Ouémé-Plateau. Les formations proposées aux jeunes en formation par apprentissage (formation de type dual débouchant sur le Certificat de qualification professionnelle (CQP), formations CREE¹³ en fin de cursus) ont suscité des envies et des besoins de la part des maîtres-artisans. Dans le cadre du PAFPA, trois activités ont été spécifiquement mises en place à leur intention :

- Il s'agit, tout d'abord, de modules de formation GERME¹⁴. Ces formations ont concerné les artisans dont les jeunes suivent une formation de remise à niveau dans le cadre du PAFPA afin de préparer leur entrée en CQP, pour les métiers de la photographie, de la couture et de la coiffure (seuls métiers proposés en CQP dans les CFP privés de la zone). Les formations GERME ont été élargies aux membres du bureau des collectifs d'artisans des 14 communes, soit un total de 500 artisans.
- De plus, des journées d'information technologique sur les évolutions technologiques en cours dans leur domaine d'activité ont été organisées pour les maîtres-artisans (en photographie, couture et coiffure)..
- Enfin, des formations portant sur les programmes dispensés aux jeunes dans les CFP ont été organisées pour les patrons de ces trois secteurs d'activité. Il est en effet important que ces derniers soient mieux informés sur les enseignements dispensés aux jeunes dans les CFP.

¹³ CREE : Créez votre entreprise, voir p. 35.

¹⁴ GERME : Gérez mieux votre entreprise, voir p. 35.

Au total, près de 2 000 patrons ont participé à ces formations depuis le démarrage du PAFPA.

Les dispositifs de formation doivent par ailleurs intégrer au maximum le renforcement des compétences de leur personnel. La formation de formateurs en centre en particulier, doit constituer un de leurs objectifs prioritaires.

Outils et méthodes - Formation des formateurs en centre

La formation des formateurs est une priorité pour garantir la qualité des formations mais également pour fidéliser les formateurs dans des contextes où leur *turn-over* est régulièrement constaté au niveau des dispositifs de formation. Dans cette perspective les éléments à prendre en compte sont :

- **Profil des formateurs** : La diversité des profils des formateurs (qui peuvent-être enseignants, enseignants du technique, techniciens agricoles, conseillers agricoles, animateurs, etc.) et leur maîtrise variable, soit de la pédagogie, soit du monde professionnel, sont à prendre en compte dans un programme de formation de formateurs du dispositif. Les profils de professionnels issus du monde de l'entreprise sont à privilégier.
- **Formation initiale** : la préparation des formateurs et le renforcement de leurs compétences pédagogiques et techniques constitue une étape clé des dispositifs de formation et n'est pas à négliger. Dans la pratique actuelle, les formateurs sont souvent formés « sur le tas » par leurs pairs ou, parfois, par un formateur référent. Au vu du rôle clé joué par les formateurs dans le processus de formation, cela ne semble pas suffisant. Une formation complète et de qualité doit être envisagée. Afin que ce travail ne pèse pas trop sur les dispositifs de formation, il peut être mutualisé avec d'autres acteurs et d'autres centres (voir encadré CEFTAR). Par ailleurs, au moment de l'entrée des formateurs dans le dispositif, une formation courte doit leur être délivrée et comporter l'initiation à l'approche pédagogique portée par le dispositif (cela est particulièrement important pour des dispositifs qui pratiquent la pédagogie de l'alternance) et la formation aux référentiels techniques du dispositif.
- **Formation continue** pour un renforcement des compétences : par la suite une formation continue des formateurs doit être assurée (une fréquence trimestrielle semble être un rythme suffisant). Elle comporte un suivi pédagogique des formateurs au fur et à mesure des difficultés rencontrées à partir duquel les compétences tant techniques que pédagogiques sont à renforcer et à actualiser.
- **Plan de fidélisation des formateurs** à envisager face au *turn-over* important des formateurs. Ce plan doit comporter la reconnaissance du statut et des

compétences des formateurs sous forme de validation des acquis par exemple, mais également par une rémunération suffisante.

Pratique n°9 - Le Centre de formation de techniciens animateurs ruraux (CEFTAR) de Tamatave, un exemple d'alliance pour la formation

L'expérience du réseau MFR et les échanges avec d'autres organisations de développement rural de la région Antsinanana (à l'est de Madagascar) ont fait apparaître le besoin de renforcer les compétences des personnels de ces structures et plus particulièrement pour le réseau MFR, des moniteurs chargés de la formation et de l'accompagnement des jeunes. Le Centre de formation de techniciens animateurs ruraux (CEFTAR) de Tamatave, qui a ouvert ses portes en 2009, est le fruit de la coopération entre le Ministère de l'Agriculture, le réseau MFR, les régions Antsinanana (Madagascar) et Basse-Normandie (France) et divers acteurs, publics et privés. Le CEFTAR a vocation à former des acteurs du développement rural qui maîtrisent à la fois les techniques agricoles et disposent de connaissances suffisantes en économie et en gestion. A l'issue de leur formation, les sortants sont aptes à travailler en milieu rural, avec les associations, groupements et organismes professionnels.

Le niveau Bac est requis pour intégrer le CEFTAR. Les formations s'adressent au personnel d'organisations engagées pour le développement en milieu rural. Compte tenu de la situation géographique du centre, la plupart de ces structures (Organisations professionnelles agricoles - OPA, programmes gouvernementaux, associations confessionnelles, ONG, etc.) sont localisées dans la région Antsinanana. La première promotion de stagiaires (en 2010-2011) a accueilli principalement des moniteurs des MFR. Les promotions suivantes ont permis d'ouvrir la formation à des stagiaires issus d'organisations partenaires. 35 personnes, dont 13 femmes et 22 hommes, âgés de 19 à 54 ans ont été formés lors des trois premières promotions.

Les stagiaires suivent leur formation sur une période de dix mois, organisée sur le mode de l'alternance. Un mois sur deux, ils suivent les enseignements du CEFTAR, puis rejoignent, le mois suivant, la structure qui les emploie. Le programme de la formation est divisé en trois domaines : connaissances générales en agriculture et en élevage ; apprentissage des techniques d'agriculture et d'élevage ; projet-action, enfin, qui consiste pour le stagiaire à mener, tout au long de la formation, une étude au sein d'une organisation paysanne ou d'une autre organisation du monde rural. Ce projet donne notamment lieu à la présentation d'un dossier. L'offre de formation s'adapte également aux besoins des partenaires. Le CEFTAR est membre du réseau des MFR de Madagascar (UNMFRM) et participe, en ce sens, à la vie du réseau (Assemblée générale...).

Trop souvent, les pratiques de réforme de l'apprentissage sont limitées à l'artisanat. Cela pose la question de savoir si ce type de réformes pourrait-être étendu à d'autres activités commerciales et agro-pastorales compte tenu de leur importance comme gisement d'emplois dans les pays du Sud.

Points de synthèse - Privilégier une mise en situation de travail

- Il existe deux leviers efficaces d'amélioration de la qualité de la formation professionnelle et de l'accès à l'emploi des jeunes : i) **l'alternance** entre temps de formation théorique et temps de formation pratique qui permettent une mise en situation de travail réel ; et, ii) la **préparation des formateurs** (formateurs en centre ou maîtres d'apprentissage) qui a un effet « démultiplicateur ». Priorité doit être accordée à ces deux dimensions.
- Dans les pays du Sud, comme en France, une **diversité et complémentarité des dispositifs** est certainement souhaitable, pour s'adapter aux différents publics et répondre aux besoins des territoires. Cela implique que l'offre de formation soit mieux coordonnée à l'échelle nationale et territoriale, en encourageant notamment le développement de cadres d'échange territoriaux publics/privés. Les ONG peuvent s'impliquer dans ce travail de concertation, voire le susciter.

2. Limiter les ruptures de formation en améliorant l'accès à l'information, l'orientation professionnelle et l'accompagnement des jeunes

Les enjeux

Le manque de compétences professionnelles n'est cependant pas le seul frein à l'insertion professionnelle des jeunes. Des travaux¹⁵ ont développé dans ce sens la notion « d'insertion socioprofessionnelle », définie comme un processus multidimensionnel et non linéaire qui incite à appréhender l'insertion des jeunes dans une dimension systémique : être à l'écoute des jeunes pour connaître leurs aspirations et leurs aptitudes, améliorer l'orientation professionnelle et vérifier leurs projets professionnels avant l'entrée en formation, les accompagner dans leur parcours d'insertion en intervenant conjointement sur les différents freins (manque d'information sur les secteurs d'activité et métiers et sur les formations, manque de réseaux relationnels, difficultés de mobilité, de santé ou d'instabilité familiale, etc.), permettent souvent d'éviter les ruptures précoces de parcours et de trouver la formation qui convient à chaque jeune en fonction de son projet professionnel.

¹⁵ Voir par exemple les travaux de P. Labbe et d'A. Le Bissonnais.

Par ailleurs, l'accès à une formation professionnelle n'est pas obligatoirement synonyme d'accès à l'emploi et la fin de la formation confronte le jeune à la question de l'emploi durable. Il y a alors également un enjeu à accompagner les jeunes pour qu'ils puissent avoir accès, à l'issue de la formation, à des opportunités d'emploi. On parle d'accompagnement post-formation du jeune¹⁶.

De quelle manière les ONG analysent-elles les différentes formes d'exclusion des jeunes (sociales, économiques, géographiques, de genre, de statut), mais également leurs potentialités, leurs attentes et leurs besoins ? Quelles ont été les actions innovantes proposées par les ONG en matière d'orientation et d'accompagnement des projets des jeunes ?

Les enseignements

Plusieurs initiatives prenant en compte ces services d'accompagnement des jeunes existent. Elles sont intéressantes dans la mesure où elles permettent de renforcer l'efficacité de l'action des centres de formation. Certaines sont externalisées, d'autres prises en charge directement par les dispositifs de formation.

A. L'EXPERIMENTATION DE PLATEFORMES D'INSERTION

En Afrique de l'Ouest et au Sahel, à l'image des Missions Locales en France, quelques initiatives mettant en avant cette notion d'insertion socioprofessionnelle des jeunes ont été expérimentées au cours des dernières années : les Plateformes de services en Côte d'Ivoire, le Centre régional de ressources pour l'emploi des jeunes à Saint-Louis au Sénégal, les Plateformes d'information, d'orientation et d'accompagnement des jeunes au Niger, le Centre d'appui Cap Insertion en Mauritanie¹⁷. Ces quatre dispositifs visent, au travers d'un accompagnement personnalisé et dans la durée, à accompagner le jeune dans la définition de son projet professionnel (orientation) et à améliorer ses chances d'insertion sociale et professionnelle en travaillant sur les différentes difficultés qu'il rencontre (accompagnement). Ils offrent, selon des modalités d'organisation différentes, des services en matière d'information, d'orientation et de préparation à la formation et à l'emploi, sous ses différentes formes.

En France, des études ont montré que les dispositifs d'apprentissage étaient plus efficaces lorsque les missions locales étaient présentes dans l'accompagnement et l'orientation (voir encadré).: Les taux de rupture des contrats, notamment, diminuent de

¹⁶ Qui est différent du suivi-post formation, soit le suivi du devenir des jeunes après la formation.

¹⁷ Sur ces plateformes, voir en particulier les derniers articles parus : Le Bissonnais, A., Barlet, S., « Contribuer à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes en Afrique de l'Ouest : premiers enseignements tirés de quatre expériences novatrices », op. cité ; A. Le Bissonnais, « Accompagner l'insertion professionnelle des jeunes au Niger : état des lieux et pistes d'action », op. cité ; Barlet, S., Gauron, A., Huyghe Mauro, A., L'insertion des jeunes en Afrique subsaharienne : quelles valeurs ajoutées des actions des OSC ?, op. cité ; AFD, L'insertion des jeunes en Afrique : comment la société civile inspire-t-elle l'action publique ?, Conférence ID4D du 13 juin 2014, AFD.

10 à 50 % quand les jeunes disposent d'une meilleure connaissance des métiers en amont de la signature du contrat¹⁸.

Pratique n°10 - L'action des Missions Locales en France

En France, l'accompagnement des jeunes réalisé par les Missions Locales s'inscrit en complémentarité des actions de formation. Au nombre de 451, ces structures réparties sur l'ensemble du territoire sont aujourd'hui intégrées au service public de l'emploi et de l'orientation. Elles sont reconnues comme pivot de l'accompagnement des jeunes, notamment les moins qualifiés. En 2013, 1,4 millions de jeunes, âgés de 16 à 25 ans, ont été accueillis par les Missions Locales¹⁹. L'action des Missions Locales permet de développer des synergies entre les institutions concernées. Elles épargnent ainsi des coûts importants aux différentes institutions, y compris aux organismes de formation et permettent que leur action soit plus efficace. En 2013, près de 600 000 jeunes accompagnés ont signé un contrat de travail dans l'année.

En Afrique de l'Ouest et au Sahel, l'incidence de ces dispositifs relativement récents en matière d'insertion des jeunes, ne peut encore être démontrée. Cependant, l'hypothèse est faite que ces pratiques contribuent à l'efficacité des programmes de formation, en mettant à disposition des savoir-faire, des compétences et une expertise spécifiques, distincts de ceux requis pour des formateurs²⁰. Elles contribuent aussi à leur efficacité, épargnant des coûts importants aux dispositifs de formation en prenant à leur charge, à des coûts relativement faibles, ce travail d'orientation et accompagnement.

Pratique n°11 - Les Plateformes d'information, d'orientation professionnelle et d'accompagnement des jeunes du Niger : un exemple de partenariat public/privé²¹

Les premières plateformes d'information, d'orientation professionnelle et d'accompagnement des jeunes du Niger ont vu le jour en 2009-2010, suite à une première expérimentation menée par une ONG nigérienne et Swisscontact. Leur objectif est d'informer et d'orienter les jeunes dans leur projet professionnel et de leur permettre d'accéder aux services existants. Différents services de proximité sont mis à disposition : ateliers d'aide à la rédaction de CV, mise en relation avec des centres de formation, rencontre de professionnels, montage de dossiers d'aide à la création

¹⁸ ANDML, avril 2013.

¹⁹ DARES – L'activité des missions locales en 2012 et 2013, juin 2014 – N° 048.

²⁰ Le Bissonnais A., et Ould Meine H., 2011.

²¹ Le Bissonnais, A., 2010 et site internet Plateforme Niger : <http://www.orientation-niger.org/fr/>

d'activité, etc. Environ 50 conseillers reçoivent et accompagnent les jeunes tout au long de leur parcours d'insertion. Ils mobilisent les ressources existantes en fonction des besoins et mettent les jeunes en relation avec les opportunités d'emploi, de financement et de formation ; ils collaborent au quotidien avec les partenaires des territoires (centres de formation, ANPE, ONG, entreprises, artisans, organismes de micro-crédit, centres de santé familiale etc.). Durant le premier semestre 2013, près de 3 000 jeunes, dont autant de filles que de garçons, ont été reçus en entretien par les conseillers. Parmi eux, 500 jeunes ont obtenu une formation, un stage, un emploi, ou la possibilité de créer une petite entreprise. Entérinées en 2011 par un arrêté du Ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi, les 14 plateformes d'information, d'orientation professionnelle et d'accompagnement des jeunes s'inscrivent aujourd'hui dans la politique nationale de l'emploi du Niger et couvrent les 8 régions du pays.

A l'exception des dispositifs spécialisés sur le handicap, le constat peut être fait d'une faible prise en compte des questions spécifiques liées au handicap. Pourtant les personnes en situation de handicap représenteraient environ 15% de toute population. Ce constat invite à encourager une prise en compte accrue de ces questions par l'ensemble des dispositifs, en proposant à la fois des réponses adaptées aux jeunes en situation de handicap et des services plus inclusifs (par exemple, aménagement des locaux, sensibilisation des familles et professionnels, formation des formateurs, modes de suivi et accompagnement, etc.).

B. LA PRISE EN CHARGE DE L'ACCOMPAGNEMENT PAR LES DISPOSITIFS DE FORMATION

Les dispositifs de formation peuvent aussi jouer un rôle dans la préparation des jeunes en amont et dans l'accompagnement à la définition de leur projet au cours de la formation. Des initiatives développées en ce sens ont pu être observées.

Préparer les jeunes non qualifiés :

Des savoirs de base sont souvent requis par les dispositifs de formation (lire, écrire, compter), mais ils ne sont pourtant pas souvent maîtrisés, en particulier pour des jeunes déscolarisés ou non qualifiés. Des pratiques de préapprentissage ou des cours de remise à niveau peuvent par exemple permettre d'élargir l'accès aux formations à ce type de public. C'est le pari fait par l'école hôtelière Paul Dubrule au Cambodge, qui propose une classe de mise à niveau pour les élèves qui n'auraient pas réussi le test d'entrée de l'école mais qui présentent une forte motivation (voir encadré).

Pratique n°12 - Les classes de remise à niveau de l'École d'hôtellerie et de tourisme Paul Dubrulle au Cambodge

L'école a été fondée à Siem Reap en 2002 par un homme d'affaires français (groupe Novotel / Accor et maire de Fontainebleau). Elle propose des formations d'1 an (avec possibilité de se spécialiser au cours d'une 2^{ème} année) en restauration, cuisine, boulangerie-pâtisserie, hôtellerie, tourisme. La formation alterne des stages pratiques dans des hôtels et restaurants et des temps de formation dans l'école. 300 élèves de 17 ans minimum sont formés par an. Un niveau minimum (niveau 12) est requis pour être accepté, ainsi que la réussite du test d'entrée. Les formations sont payantes (avec un système de bourse pour 100 élèves/an). L'école propose une classe de mise à niveau pour les élèves qui n'auraient pas réussi le test d'entrée de l'école mais qui présentent une forte motivation (2 classes de 25 élèves/an). Cette formation d'un an est une formation « théorique » permettant aux élèves d'acquérir le niveau de base nécessaire (niveau 12) pour rentrer en première année (culture générale, anglais, écriture, etc.). En moyenne, 300 jeunes suivent une formation professionnelle à l'école chaque année. Les taux d'emploi à l'issue des formations délivrées par le centre seraient de 100%.

Accompagner les jeunes dans la construction de leur projet :

Des initiatives visent à accompagner les jeunes dans la construction de leur projet au cours de la formation. C'est le cas notamment des moniteurs en MFR ou encore du tutorat rapproché des Ecoles familiales agricoles (EFA) qui, dès le démarrage de la formation, prennent en compte cette dimension et en ont fait une part intégrante du cursus (voir encadré).

Pratique n°13 - Le tutorat rapproché des jeunes en Ecoles familiales agricoles – Ecoles familiales agricoles (EFA) en Côte d'Ivoire

Les EFA appuyées par IECD au Cameroun, en Côte d'Ivoire et en RDC visent à former des petits entrepreneurs ruraux. Elles assurent aux jeunes une formation en alternance sur trois ans dans leur village. En Côte d'Ivoire et au Cameroun, un tutorat rapproché des jeunes par les formateurs des EFA a été mis en place et précise les acquis et points d'amélioration du jeune au cours de sa formation (document signé par l'accompagnant et par l'accompagné). Par ailleurs, dès le début de la formation, les jeunes doivent préparer la mise en place d'une activité génératrice de revenus qui sera développée dans leur village. A la fin du cycle de formation, les élèves présentent un « MPE élève » (Ma Première Entreprise), projet personnel d'insertion professionnelle sur le thème de leur choix. Le projet est présenté devant un jury composé de professionnels du milieu rural et agricole. Pour l'année scolaire 2012-2013, il y avait 23 EFA en Côte d'Ivoire, comptabilisant 445 inscrits dont 40% de filles, soit une moyenne

de 19 élèves/EFA. Au terme de l'année scolaire, 21 élèves ont présenté leur MPE (sur les 43 élèves inscrits en année 3).

Réaliser un accompagnement post-formation :

L'accompagnement post-formation ne relève a priori pas directement des dispositifs de formation, dont le rôle s'arrête à la formation des jeunes. Cependant, lorsqu'il n'existe pas d'agence locale pour l'emploi ou de dispositif de type plateforme d'accompagnement ou de services communs mutualisés entre dispositifs, il peut être nécessaire que les dispositifs de formation intègrent une partie de cette fonction dans les services proposés aux jeunes (voir encadré).

Outils et méthodes - Accompagnement post-formation

Si l'appui post-formation que peuvent être en mesure de réaliser les centres de formation a forcément des limites, des actions minimums doivent être intégrées par les dispositifs de formation :

- La mise en place d'une **base de données de partenaires** est indispensable : le développement des partenariats permettra de favoriser la mise en relation des jeunes avec les acteurs susceptibles de les appuyer dans la réalisation de leur projet (OP, entreprises, dispositifs d'appui à la création d'activités, IMF, etc.).
- Il est important aussi que des **visites d'appui – conseil** aux jeunes soient organisées dans les 6 mois qui suivent la sortie de la formation : un nombre de 2 visites dans ce cadre peut être envisagé, à 3 mois et à 6 mois.
- Un **service d'aide aux techniques de recherche d'emploi** peut également être mis en place s'il n'existe pas par ailleurs et qu'il s'avère nécessaire (en milieu urbain pour certains domaines d'activités notamment).

L'accompagnement post-formation devrait par ailleurs davantage prendre en compte les différentes formes d'intégration dans l'emploi : création d'activité, emploi salarié, coopératives, etc. Il est dans ce sens important d'appuyer les actions qui permettent de renforcer le développement des entreprises existantes (notamment informelles), potentielles futures employeuses (voir encadré).

Pratique n°14 - L'accompagnement des projets des jeunes par Fert et Fifata à Madagascar

Les collèges agricoles ont été initiés par Fert et Fifata à Madagascar en 2002, pour former les jeunes fils / filles d'exploitants agricoles au métier d'agriculteurs /agricultrices. 4 collèges agricoles accueillent des jeunes en formation pendant 3 ans. L'accompagnement des projets des jeunes débute dès la première année de

formation. À l'issue de sa formation, le jeune est suivi par un conseiller qui l'accompagne dans la mise en œuvre concrète de son projet et rencontre également sa famille. Le conseiller met le jeune en relation avec un certain nombre d'acteurs susceptibles de l'aider à concrétiser son projet. Il s'agit par exemple des Centres de services agricoles (CSA) et des institutions financières. Les conseillers encouragent les jeunes sortis des collèges à travailler en réseau et tentent d'impulser des dynamiques de groupe. Afin de pallier le manque de financements, des fonds « coup de pouce » (de 250 à 300 euros) ont par ailleurs été mis en place pour permettre aux jeunes d'investir dans des équipements. Fert a aussi travaillé avec les Fonds Régionaux de Développement Agricole (FRDA) afin qu'une ligne de financement soit dédiée à l'installation des jeunes. Cette initiative permet à des jeunes issus d'autres organismes de bénéficier de financements. En 2013, 170 jeunes formés au sein des collèges avaient bénéficié de financements et d'un accompagnement à l'installation.

Accompagner la création d'activité :

Dans des contextes où la voie salariale n'offre pas beaucoup de débouchés, l'accès à un emploi est souvent synonyme de création d'activité ou d'entreprise ou encore, en milieu rural, d'installation en agriculture. L'appui à l'installation des jeunes n'est pas le cœur d'activité des dispositifs de formation. C'est donc avant tout la recherche d'alliances avec d'autres acteurs stratégiques susceptibles d'agir sur les leviers nécessaires (accès au crédit, au foncier, aux filières de commercialisation, etc.) qu'il faut rechercher.

Au Bénin, des programmes d'ONG s'inscrivent dans la continuité de la politique de rénovation de l'apprentissage mise en œuvre par l'Etat béninois, en développant des actions d'appui à la création d'activité des jeunes diplômés du CQP (voir encadré).

Pratique n°15- L'appui à la création d'activités des jeunes diplômés du Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) au Bénin

Partant du constat que les jeunes diplômés du CQP rencontraient des difficultés d'accès à un emploi à la suite de leur formation, le projet de Swisscontact au Bénin a cherché à agir sur différents leviers pour améliorer l'insertion professionnelle des jeunes : mise en relation des jeunes avec les IMF, conduite de modules pour le renforcement des capacités des jeunes, et appui aux IMF pour le développement de produits de microfinance adaptés aux jeunes qui souhaitent démarrer une activité. Entre 2009 et 2011, 310 jeunes ont été accompagnés. Quinze sont salariés et 85% sont dans l'auto-emploi (dont environ 30% qui ont bénéficié de crédits). Le taux de survie des entreprises n'est pas connu.

Au Bénin également, dans le cadre du programme d'appui au développement de la formation professionnelle artisanale (PAFPA) du BAA et du Gret, des formations à la

création d'entreprise (modules « Créez votre entreprise » - CREE du BIT) sont organisées pour les jeunes diplômés du CQP et apprentis dans les domaines de la coiffure, couture et photographie. L'objectif est de faciliter leur entrée sur le marché du travail. Environ 230 jeunes (sur les deux promotions du programme) ont bénéficié des modules de formation complémentaires en 3ème année de CQP.

Ces exemples posent cependant des questions de fond sur les méthodes mobilisées pour préparer les jeunes à l'exercice d'un métier (des modules de formation standardisés, assez théoriques et courts, d'une à deux semaines en moyenne ; des outils génériques du Bureau International du Travail destinés à aider les candidats à la création d'entreprise : GERME, CREE, TREE²², etc.) et leur capacité à apporter des solutions personnalisées à chaque jeune en fonction des difficultés spécifiques auxquelles il est confronté et lui permettant ainsi d'avancer dans son parcours. Plus globalement, ces programmes posent des questions sur l'orientation des jeunes et sur le souhait et la capacité de ces derniers à devenir des auto-entrepreneurs.

En milieu rural, des initiatives consistent également à développer l'accompagnement à l'installation des jeunes en agriculture ou métiers ruraux. C'est le cas notamment du dispositif appuyé par l'ONG Agronomes et vétérinaires sans frontières (AVSF) en Haïti (voir encadré). Dans cette expérience, un accompagnement individualisé des jeunes souhaitant s'installer en agriculture est externalisé et confié à des encadreurs affectés à cette tâche par le projet auprès des centres de formation professionnelle partenaires. L'intérêt de ce dispositif est que les CFP n'ont pas à prendre en charge cet accompagnement et qu'il s'adresse à plusieurs dispositifs de formation qui n'avaient pas forcément travaillé ensemble auparavant, permettant ainsi de mettre en relation divers acteurs du territoire que sont les CFP, les OP et une IMF. Cependant, le coût de cet accompagnement (environ 1 000 € pour le suivi d'un entrepreneur) rend difficile la reproduction du projet à grande échelle. Le projet cherche actuellement des pistes permettant de réduire ce coût, notamment au travers de la mobilisation de professionnels du territoire.

Pratique n°16 - Renforcement de l'entrepreneuriat rural et des filières de valorisation des produits agricoles dans le Plateau Central (AVSF) en Haïti

L'action d'AVSF vise la mise en place d'un dispositif innovant d'appui à l'installation agricole ou extra agricole de jeunes ruraux. Les activités comprennent du crédit à moyen terme à taux bonifié, de la subvention et un accompagnement technique. Elles

²² GERME: Gérez mieux votre entreprise, CREE : Créez votre entreprise, TREE : *Training for Rural Economic Empowerment* (Formation pour le renforcement de l'autonomie économique des populations rurales).

consistent également à enrichir l'offre de formation des centres de formation partenaires. Plusieurs organismes interviennent dans le projet et sont chargés d'identifier, de former et d'encadrer les entrepreneurs : le ministère de l'Agriculture, des ressources naturelles et du développement rural (maître d'ouvrage), AVSF (appui à la maîtrise d'œuvre), des partenaires techniques (OP, ONG, CFP). La Caisse d'épargne et de crédit de Lascachobas (Coopeclas) est chargée de la mise en œuvre du volet financier (attribution des fonds aux entrepreneurs).

L'insertion des jeunes dans l'emploi s'effectue sous la forme d'auto-emploi. Des encadreurs, qui sont des cadres de formation en agronomie ou en économie/gestion affectés au projet, sont chargés d'accompagner les futurs entrepreneurs à l'élaboration de plans d'affaires. Chaque institution, à travers son ou ses encadreur(s), a la responsabilité d'élaborer les plans d'affaires conjointement avec les entrepreneurs identifiés : étude des potentialités du jeune et des contraintes de l'entreprise et élaboration du plan d'affaires en fonction des connaissances du jeune de la zone (questionnaire reprenant les données techniques, compte de résultat prévisionnel et plan d'investissement). La sélection des projets à soutenir est réalisée par un comité technique de présélection (CTPS) puis par COOPECLAS, qui assure le financement des projets sélectionnés. Les encadreurs techniques disponibles sur le terrain encadrent les entreprises dans toutes les phases de leur développement (du montage des dossiers jusqu'au suivi technique et formation). Ils fournissent aussi des formations continues en technique de production, de conservation et de gestion des entreprises tout en proposant des outils simples et adaptés aux entrepreneurs.

L'accès au foncier et l'accès au crédit font partie des contraintes fortes auxquelles sont confrontés les jeunes dans le processus d'installation, notamment les filles. Certaines ONG ont testé des pratiques visant à lever ces contraintes.

Dans le cadre du programme public national d'appui à la formation professionnelle (AFOP) au Cameroun, la conditionnalité foncière imposée par le programme constitue une base importante du processus d'installation. Elle ne résout cependant que partiellement le problème de l'accès au foncier et de sa sécurisation, étapes nécessaires au développement futur de l'exploitation du jeune agriculteur (voir encadré).

Pratique n°17 - L'accès au foncier et au financement dans le programme AFOP au Cameroun

Depuis 2008, au Cameroun, les pouvoirs publics, avec l'appui financier de l'AFD dans le cadre du contrat de désendettement et de développement (C2D), ont mis en place un programme public national d'appui à la formation professionnelle (AFOP). Placé sous la double tutelle du Ministère de l'Agriculture et du Développement rural et du

Ministère de l'Élevage, des Pêches et des Industries Animales (MINADER/MINEPIA), ce programme vise la réforme du cadre réglementaire : nouvelle gouvernance qui favorise l'autonomie via la cogestion et la co-animation des structures de formation entre secteur public et acteurs locaux des territoires (communes, responsables OPA, parents, etc.).

L'analyse des risques et difficultés potentielles des projets constitue une base de réflexion pour l'élaboration du dispositif d'appui à l'installation dans le cadre du programme.

Au niveau de l'accès au foncier, la disponibilité d'une surface foncière de 2 ha minimum est une condition pour que le jeune puisse accéder à la formation AFOP. Si dans quelques cas, ce foncier est issu d'un achat réalisé par le jeune lui-même avec les bénéfices d'une activité antérieure, il est en règle générale donné par les parents, en anticipation d'héritage. Le plus souvent, ce foncier n'est pas titré et n'est sécurisé que par un document signé par les parents et validé par les autorités locales. L'accès à ce foncier familial est plus ou moins difficile selon les régions en fonction du degré de saturation foncière. Dans un certain nombre d'enquêtes, il est mentionné que le foncier n'est pas de grande qualité (terrain en pente, rocailleux, peu fertile, isolé du village, ...). De nombreux cas de tensions familiales autour de l'attribution de ce foncier ont été mentionnés dans les enquêtes.

Une dotation financière pour l'installation du jeune : le montant de la subvention est un montant propre à chaque projet, évalué selon ses besoins spécifiques de développement, validé par les Commissions Territoriales. Cette dotation ne règle cependant pas le problème de l'accès aux services financiers.

Au Mozambique, plusieurs pistes ont été testées par le dispositif (type 4) UPA, qui signifie « courte-échelle », pour offrir aux auto-entrepreneurs un accès au crédit. Ces pistes n'ont cependant pas abouti (voir encadré).

Pratique n°18 - L'accès au crédit par le dispositif UPA (ESSOR) au Mozambique

Le dispositif UPA vise à favoriser la formation et l'insertion économique des jeunes de 16 à 35 ans vulnérables et sans emploi des zones périphériques des villes de Maputo et Beira au Mozambique. ESSOR a mis en place des partenariats avec des associations communautaires au sein des quartiers, lesquelles mobilisent un agent d'orientation professionnelle à temps plein intervenant dans des "Bureaux Formation pour l'Emploi" (BFE). L'accompagnement des jeunes réalisé par les BFE est individuel mais aussi collectif, via différents types de sessions. Le dispositif prévoit également le renforcement de la concertation entre les acteurs de la formation professionnelle et de l'aide à l'insertion économique. Le programme est monté en partenariat avec l'Institut national pour l'emploi et la formation professionnelle (INEFP), branche du Ministère du

Travail, et avec des associations de quartiers, des centres de formation professionnelle et des entreprises formelles.

Le dispositif UPA prévoyait l'octroi de fonds spécifiques à des IMF permettant à ces dernières d'octroyer des crédits pour la création d'activités à un public jeune (par la mise à dispositif de fonds de garantie). Des tentatives de collaboration avec des organismes de microcrédit (IMF) actifs au Mozambique ont été initiées mais n'ont pas abouti, en raison de désaccords portant sur le fonds de garantie exigé, les taux d'intérêts, les procédures internes, etc. En conséquence, à Maputo, ESSOR a assuré le crédit jusqu'en 2012 tandis que le dispositif UPA se chargeait du suivi technique des auto-entrepreneurs. A Beira, le dispositif travaille avec un CFP, Young Africa, qui a un fonds d'appui à l'entrepreneuriat. ESSOR dépose un fonds de garantie auprès de Young Africa. Il semble cependant y avoir une confusion entre fonds de garantie et fonds de crédit. Il s'agit de prêts individuels et de prêts collectifs pratiqués sans intérêt. Le suivi du remboursement est réalisé par l'équipe UPA de Beira et par Young Africa. Ce système ne semble pas viable à long terme et difficilement extensible.

Entre 2008 et 2012, 32 jeunes ont eu accès à un crédit dans le cadre du dispositif UPA (9 à Maputo et 23 à Beira)²³. En 2012, les techniciens mozambicains issus de ce projet ont créé l'ONG UPA, partenaire d'ESSOR à Maputo.

De cet exemple il ressort que l'accès au crédit, s'il est primordial dans le parcours du jeune, ne relève pas en premier lieu des dispositifs de formation ou d'accompagnement. En revanche, le rôle que ces derniers peuvent être amenés à jouer, avec l'appui des ONG, en termes d'intermédiation avec les banques et la microfinance est essentiel (travail de sensibilisation et plaidoyer à jouer auprès des réseaux de microfinance notamment). Ils ont par ailleurs un rôle à jouer dans l'éducation financière des jeunes (en intégrant cette dimension dans le cursus de formation par exemple), ainsi que dans la collecte et la diffusion des ressources sur la microfinance.

Pratique n°19 - L'approche U LEARN de Swisscontact en Ouganda

L'objectif du projet U-Learn développé dans la région des lacs en Ouganda (5 districts) et Tanzanie (3 régions) sur financement Fondation Master Card, est le soutien à 3 600 jeunes défavorisés pour le démarrage d'une activité économique permettant d'améliorer leurs revenus sur la base d'une approche d'apprentissage en groupe (*learning group approach*) dans les plans de développement et les budgets des collectivités locales (districts). En termes de résultats : un premier cycle de 214

²³ Cissé, Y., Lambert, A., Patat, C., janvier 2013.

groupes d'apprentissage de jeunes a terminé en 2012 et un second cycle est en cours de préparation avec 287 groupes d'apprentissage. Le mécanisme de fonctionnement du système U-LEARN est le suivant :

- Sur la base d'une étude du marché du travail élaboré par Swisscontact et validé par la communauté et les jeunes du district concerné, des métiers prioritaires (c'est-à-dire intéressant les jeunes) sont identifiés.
- Les jeunes choisissent les métiers qui les intéressent avec l'appui-conseil de Swisscontact qui assure un coaching sur la pertinence des métiers choisis (existe-t-il un marché pour le métier ? quelle formation le métier nécessite-t-il et de quelle durée ? Offre-t-il des possibilités d'emploi ou nécessite-t-il une création d'activité nouvelle ? etc.). Sur la base de ces choix, des groupes d'apprentissage (*learning groups*) sont créés. Ils sont composés d'environ 20 jeunes ayant des intérêts communs et provenant généralement de la même localité ou communauté.
- Selon les métiers et activités économiques choisis par les jeunes, des formations techniques sont dispensées (variant de 3 à 6 mois). Les principales activités de formation sont : formations techniques aux métiers, formations en entrepreneuriat, éducation financière (produits financiers, épargne et crédit et culture de l'épargne).
- Parallèlement, les jeunes reçoivent une éducation financière (produits financiers, épargne et crédit et culture de l'épargne) et sont incités à former un groupe d'épargne collective dont les ressources serviront par la suite à soutenir leurs activités respectives. Ils se rencontrent une fois par semaine pour cotiser et constituer un fonds commun. D'autres activités complémentaires sont prévues, notamment la mise en réseau (avec les entreprises, les autres groupes de jeunes, les institutions de microfinance, etc.), la formation à l'entrepreneuriat.
- Un suivi individuel est assuré par des membres de la communauté formés par Swisscontact pour accompagner les jeunes de la formation jusqu'à leur installation à leur propre compte ou leur embauche au sein d'une structure d'entreprise du territoire choisi.

Swisscontact se positionne dans le dispositif en tant que « facilitateur » assurant la mise en relation des acteurs (jeunes formés, parents d'élèves, autorités locales, secteur privé, personnes ressources, etc.). L'ONG n'assure pas de financement direct des projets portés par les jeunes, ni même de certaines activités. A terme, ce rôle de « facilitateur » doit être assuré par les autorités locales (le district) dans chaque zone d'intervention actuelle du projet et dans les futures zones qui seraient concernées par le passage du programme à une échelle supérieure.

Les points de recommandation

La capitalisation a mis en évidence l'existence de plusieurs fonctions qui permettent de renforcer la pertinence et l'efficacité des formations professionnelles aux différentes étapes du parcours du jeune :

- Une fonction d'orientation professionnelle et d'information : il s'agit d'accueillir le jeune et de l'informer sur les métiers, ainsi que de l'accompagner dans l'expression et l'élaboration de son projet professionnel.
- Une fonction d'accompagnement du jeune dans la définition de son projet professionnel : il s'agit de réaliser un appui individualisé du jeune en fonction de ses besoins et en travaillant sur les différentes difficultés et opportunités qu'il rencontre ; il s'agit également de réaliser un appui post-formation pour l'aider à trouver un emploi ou à créer une activité.
- Une fonction d'articulation entre acteurs locaux et de mobilisation des ressources et compétences locales (élus locaux, agences de l'emploi, secteur privé, société civile, centres de formation, etc.) pour démultiplier les opportunités et réseaux auxquels le jeune peut avoir accès.

Lorsque ces fonctions doivent être assumées directement par les dispositifs de formation, elles représentent un coût supplémentaire généralement élevé. L'accompagnement en particulier peut représenter un coût important puisque, pour qu'il soit efficace, il doit être individualisé et réalisé dans la durée : par exemple, dans le cas du dispositif appuyé par ASMU/CERAP en Côte d'Ivoire, la part de l'accompagnement par les animateurs représente 75% du budget global du dispositif.

Il peut être pertinent, pour que ces fonctions soient prises en charge sans qu'elles ne pèsent trop sur les dispositifs de formation, de les externaliser, en développant des initiatives de types plateformes d'insertion ou, à défaut, au travers de services communs mutualisés entre dispositifs ou au sein de réseaux de dispositifs (unions ou fédérations). Certains de ces services peuvent également être pris en charge par des structures professionnelles (accompagnement post-formation, suivi), les collectivités locales ou des associations d'anciens élèves (voir encadrés ci-après), à condition que ces acteurs soient en capacité d'assumer ce rôle et que leurs actions soient suffisamment articulées à celles des dispositifs de formation. Les centres de formation doivent cependant conserver une capacité de S&E.

Pratique n°20 - Les jeunes formés dans le Centre d'apprentissage agricole de M'Pessoba dans la région de Sikasso au Mali suivis et accompagnés par le Comité régional de concertation des ruraux

Des centres de formation de la région de Sikasso au Mali sont en relation avec des organisations paysannes. Ainsi, le centre d'apprentissage agricole de M'Pessoba est en relation avec le Comité régional de concertation des ruraux (CRCR) pour accueillir les jeunes en stage et pour les suivre et les accompagner dans leur installation après

la formation. Dans le cadre du Programme « d'appui aux initiatives des organisations paysannes pour la sécurité alimentaire, la gestion des ressources naturelles et la promotion des exploitations familiales » dont a bénéficié le CRCR, 250 formateurs endogènes et conseillères paysannes ont été formés en 2013 dont un quart de femmes. Ils ont des compétences dans le domaine de l'élevage, de l'agriculture, du maraîchage, de la transformation des produits ainsi que dans la commercialisation des excédents céréaliers. Ils sont sollicités par des centres de formations comme celui de M'Pessoba pour un appui à l'installation des jeunes ruraux. La valeur ajoutée d'un accompagnement post-formation en lien avec les OP plutôt qu'assuré par un centre de formation est de garantir une meilleure insertion dans le milieu où le jeune veut s'installer.

Pratique n°21 - L'accompagnement et le suivi vers l'emploi des personnes en situation de handicap formées par l'association Emploi, Intégration des Handicapés pour le développement (EIDH) et Handicap International (HI) au Mali

La Plateforme Hand-emploi portée par l'association Emploi, Intégration des Handicapés pour le développement (EIDH) et Handicap International (HI) au Mali a été mise en place en 2008 à travers le Projet d'insertion professionnelle des personnes handicapées (PIPPOPH). Depuis 2014, la Plateforme fonctionne au ralenti, faute de financements. Concernant l'insertion des personnes en situation de handicap (recherche d'emploi et création d'activité), des initiatives d'accompagnement et de suivi ont été expérimentées :

- La mise en place d'un accompagnement par les pairs par le biais de la création de clubs de recherche d'emploi (CRE) supervisés par les chargés d'emploi et d'insertion. Sept sous-clubs ont été organisés en fonction des profils et des diplômes, qui se réunissent chaque mois au siège de la plateforme pour un partage d'expérience. Les conseillers en insertion accompagnent les clubs et sous-clubs en mettant à jour le bilan des compétences de leurs membres et en diffusant le planning de l'utilisation de la salle informatique. Au total le club de recherche emploi a tenu 9 réunions ordinaires et 3 réunions extraordinaires avec 130 participants (34% de femmes). 12 personnes ont été embauchées et 29 ont bénéficié d'un stage de qualification.
- La mise en place d'un accompagnement par les pairs par le biais de la création des clubs d'entrepreneurs. Six sous-clubs ont été organisés en fonction des différents corps de métier, qui se réunissent une fois par mois. Les promoteurs se rencontrent sur leurs lieux de travail et échangent sur le déroulement de leurs activités et les difficultés auxquelles ils font face. Des projets communs ont été développés dans certains sous-clubs, comme l'organisation d'une exposition vente ou la confection d'un dépliant présentant leurs activités.

Points de synthèse - Limiter les ruptures de la formation en favorisant l'accompagnement des jeunes

- **La notion d'« insertion socioprofessionnelle »** apparue récemment pour les pays du Sud, invite à appréhender l'insertion des jeunes dans une dimension systémique prenant en compte les difficultés multiples auxquelles ils sont confrontés (au-delà du manque de compétences, le manque d'information sur les secteurs d'activité et métiers et sur les formations, le manque de réseaux relationnels, les difficultés de mobilité, de santé ou d'instabilité familiale, etc.). Au-delà d'une amélioration de la qualité de la formation professionnelle, il existe donc un enjeu d'accompagnement des jeunes vers l'emploi. Un tel accompagnement suppose que des fonctions d'accueil, d'orientation, d'accompagnement, mais aussi de mises en relation entre acteurs et ressources locales soient assurées.
- **Certaines de ces fonctions peuvent être prises en charge directement par les dispositifs de formation** (telles que les fonctions de remise à niveau ou d'accompagnement au cours de la formation). D'autres fonctions sont à externaliser dans la mesure où elles correspondent à des savoir-faire et à des métiers spécifiques (notamment pour l'orientation ou l'accompagnement post-formation). Ces fonctions peuvent-être externalisées auprès de partenaires du dispositif de formation (services communs mutualisés entre dispositifs, structures professionnelles, collectivités locales, associations d'anciens élèves), dont le développement est à encourager, à condition que ces acteurs soient en capacité d'assumer ce rôle et que leurs actions soient suffisamment articulées à celles des dispositifs de formation.

3. Prendre en compte les contraintes spécifiques des jeunes filles

Les enjeux

L'existence de difficultés et freins spécifiques rencontrés par les jeunes filles dans leur parcours d'intégration en emploi est bien connue de tous et a fait l'objet de nombreuses recherches et publications²⁴. Ces difficultés sont généralement le fait de normes sociales qui attribuent, depuis la première enfance et tout au long de la vie, différents rôles aux garçons et aux filles, « avec des conséquences fortes sur les

²⁴ Voir sur ce sujet : Adjamagbo, A., Insertion professionnelle des jeunes et des femmes dans les pays du Sud, Université de Provence, France ; Adjamagbo, A., Antoine, A., Beguy, D., Dial, F.B., Comment les femmes concilient-elles mariage et travail à Dakar et à Lomé ?, Document de travail, DIAL, mars 2006 ; Women and men in the informal economy, A statistical picture, International Labour Organization, 2002 ; Valenduc, G. Les femmes et l'emploi atypique, Fondation Travail-Université (FTU) pour les Femmes CSC, mars 2012 ; Anker, R., « Gender and jobs : sex segregation of occupations in the world, ILO, 1998.

positions familiales et professionnelles des femmes marquées par une générale subordination à celles des hommes »²⁵ et toutes les implications que cela peut avoir en termes d'accès aux ressources (éducation, terre, capital, réseaux) et de division du travail (mécanique, moteurs, engins, réparation mécanique ou électrique, tôlerie, peinture et vulcanisation, mais aussi menuiserie, tapisserie, bâtiment pour les garçons et la couture et la coiffure pour les filles), etc. A cela s'ajoutent d'autres facteurs tels que les dispositifs légaux pénalisant les femmes, l'habitude sociale dominante de mariages et de maternités précoces ou encore la nécessité de contribuer au travail domestique, etc. Les ONG et les dispositifs intègrent-ils ces contraintes dans leurs stratégies d'intervention ? Quelles pratiques développent-ils pour permettre à la fois d'identifier la nature des inégalités existantes entre hommes et femmes et d'adapter leurs méthodes à ces contraintes ?

Les enseignements

Au niveau des dispositifs analysés, l'existence de données désagrégées par sexe du suivi-évaluation témoigne de l'intérêt que portent les ONG et leurs partenaires à cette question. Elle ne garantit toutefois pas leur capacité à analyser les données collectées ni à les traduire en mesures spécifiques dans leurs méthodes de formation et d'accompagnement.

De fait, les ONG semblent avoir d'importantes difficultés, sur la base des inégalités identifiées entre hommes et femmes, à proposer des mesures adaptées. Elles sont, aujourd'hui encore, peu outillées pour prendre en compte cette dimension qui peut, en outre, représenter une contrainte supplémentaire face aux obligations de résultats des dispositifs. De fait, peu de pratiques innovantes ont pu être observées dans ce domaine :

- Les pratiques d'accompagnement des projets professionnels proposées par les plateformes d'insertion et certains centres de formation représentent un intérêt particulièrement fort : i) pour l'élargissement des choix professionnels par les pratiques d'orientation vers d'autres métiers que les métiers traditionnellement féminins notamment (coiffure, couture) ; ii) pour l'accompagnement social (par exemple, les cours d'éducation sexuelle avec effets potentiels en termes de réduction des grossesses, le travail de discussion avec les familles pour sensibiliser ces dernières à l'intérêt d'envoyer les jeunes filles en formation, etc.).
- Les pratiques visant à renforcer l'attractivité des formations auprès d'un public féminin : Quand les formations sont uniquement agricoles, les MFR peuvent proposer des thématiques qui intéressent les femmes, par exemple l'élevage

²⁵ Adjamagbo, A., Insertion professionnelle des jeunes et des femmes dans les pays du Sud.

avicole ou la petite embouche. Les EFA proposent des formations en couture pour renforcer l'attractivité des formations auprès des jeunes filles.

- Les pratiques de quotas visant à privilégier l'entrée des jeunes filles dans les formations : Au Cambodge, partant du constat que les jeunes filles sont plus vulnérables et ont moins d'opportunités d'accès à une éducation et à un emploi stable, le centre Sala Bai a décidé de leur donner une priorité par rapport aux garçons dans le processus de sélection. Chaque année les filles doivent ainsi constituer 70% de la promotion.
- Des pratiques visant à prendre en compte les risques spécifiques rencontrés par les jeunes filles : En Côte d'Ivoire, la formation en apprentissage à des jeunes en difficulté développée par ASMU/CERAP accorde la priorité aux jeunes filles qui représentent 80% des jeunes apprentis à Abobo, quartier le plus populaire où intervient ASMU. Par ailleurs, un équipement professionnel donné aux jeunes filles en 2^{ème} année leur permet de subvenir à leurs besoins fondamentaux en gagnant un peu d'argent et d'éviter ainsi une « prostitution de pauvreté ». Cet appui les aide à ne pas décrocher avant la fin de la formation.

Les ONG et leurs partenaires ont probablement besoin d'un appui technique et financier dans la mise en place de stratégies et de méthodes sensibles au genre.

Les points de recommandation

A partir des données issues de l'analyse des pratiques des ONG dans cette étude et des réflexions issues de l'atelier « Genre et Formation professionnelle : quels outils pour les projets ? » organisé par l'AFD le 15 septembre 2014 à l'AFD, une première série d'enseignements et de conseils pratiques a pu être dressée. Ces enseignements sont synthétisés ci-après. Ils peuvent permettre d'alimenter les réflexions en cours des acteurs de la formation professionnelle.

Outils et méthodes - Genre et Formation professionnelle, des outils pour les dispositifs²⁶

- **Conception du dispositif** : l'analyse contextuelle doit permettre d'identifier les rapports sociaux et les inégalités existantes entre les hommes et les femmes et les moyens pour lever ces inégalités. Au cours de la mise en œuvre, les données extraites du S&E doivent permettre de mesurer les évolutions réalisées dans ce domaine, voire, le cas échéant de réorienter les actions. Cela implique que l'ensemble des indicateurs soient désagrégés par sexe. Au moment de la conception du dispositif, il est également essentiel de prévoir les coûts financiers de la prise en compte du genre (par exemple au niveau de la formation du

²⁶ AFD, Genre et formation professionnelle, 15 septembre 2014.

personnel, de l'adaptation des curricula, de l'aménagement des établissements, etc.).

- **Environnement du dispositif** : agir sur l'environnement de vie des jeunes filles pour limiter des abandons et ruptures de formation :
 - Concilier l'organisation de la formation professionnelle en tenant compte des contraintes et de l'environnement des jeunes filles (lieu de la formation, emploi du temps, cours d'éducation sexuelle avec effets potentiels en termes de réduction des grossesses, etc.).
 - Sensibiliser les familles à l'intérêt d'envoyer les jeunes filles en formation (travail d'accompagnement et de rencontre des familles) avec un engagement formel possible et interpellation des hommes.
- **Orientation et accompagnement du projet professionnel** : les pratiques d'orientation et l'accompagnement, en travaillant sur les stéréotypes de genre, ont un fort potentiel pour l'élargissement des choix professionnels des filles et la prise en compte de métiers autres que ceux traditionnellement féminins.
- **Au cours de la formation professionnelle** :
 - Favoriser l'entrée des filles dans les dispositifs via les critères de sélection (pas de quotas)
 - Sensibiliser et former le personnel du dispositif à l'approche genre et à la mixité, identifier des référents hommes/femmes pour les apprenant-es.
 - Genrer le contenu des formations (contenus, langage, relations sociales) et intégrer des modules genre et des modules compétences de vie dans les curricula.
 - Aménager les établissements mixtes : enjeux de proximité des centres / communautés, problématique de la sécurité, des transports, des équipements (logement, toilettes,..).
 - Faire du centre un espace de sociabilité, rédiger un règlement intérieur et un projet éducatif basés sur le respect d'autrui et l'égalité femmes-hommes.
- **Orientation vers l'emploi** :
 - Identifier les métiers/secteurs les plus favorables à la mixité ; Agir sur les normes, les conditions de travail, la rémunération de ces secteurs / métiers.
 - Décloisonner le secteur formel/informel, appuyer la structuration des filières/acteurs économiques, s'adapter aux besoins du secteur informel.
 - Sensibiliser les employeurs au recrutement des femmes.
 - Assurer un passage à l'emploi sans *backlash* (contrecoup) dans la vie privée.

Points de synthèse - Prendre en compte les contraintes spécifiques des jeunes filles

La prise en compte des contraintes des jeunes filles dans leur parcours d'intégration en emploi doit faire l'objet d'une attention spécifique à toutes les étapes du diagnostic, de la conception, de la mise en œuvre et du S&E des dispositifs de formation et d'accompagnement :

- Le **diagnostic** doit apporter une analyse et une compréhension, pour chaque contexte concerné, des conditions, des contraintes ou des opportunités rencontrées par les jeunes filles au niveau de l'accès à la formation et à l'emploi.
- C'est sur cette base qu'un dispositif de formation ou d'accompagnement doit-être conçu en tenant compte de ces obstacles et opportunités.
- Le dispositif de **suivi-évaluation** doit fournir des données désagrégées selon le genre et permettre de suivre les évolutions en matière d'accès à l'information, à la formation et à l'emploi pour les jeunes filles. Il peut être complété d'analyses ponctuelles et qualitatives (de type études d'impact) qui apporteront une analyse plus fine des évolutions.

Cela nécessite des compétences et des méthodes spécifiques qui font aujourd'hui souvent défaut aux ONG et doivent-être renforcées.

Chapitre 2 : Les conditions du développement de l'offre de formation et du changement d'échelle

Compte tenu des enjeux démographiques auxquels sont confrontés les pays du Sud et des difficultés que rencontrent les jeunes pour accéder à l'emploi, la pérennisation des initiatives expérimentées et le développement de l'offre de formation (dans le sens d'une massification) sont des enjeux importants. Les ONG qui initient ou soutiennent des dispositifs de formation peuvent contribuer au développement de cette offre de formation, en expérimentant des initiatives qui pourront ensuite être reprises par d'autres acteurs (pérennité), voire démultipliées (changement d'échelle). A condition toutefois qu'elles soient pertinentes, efficaces et efficientes. Cela suppose de définir des critères de suivi et d'évaluation de ces dispositifs et de prêter une attention soutenue à leur efficience. Ces éléments conditionnent les possibilités de développement de l'offre de formation, tout comme la manière dont les dispositifs de formation s'articulent avec les partenaires institutionnels et privés, au niveau local comme au niveau national. Enfin, certaines ONG contribuent au développement de l'offre de formation en agissant davantage sur l'environnement, afin d'offrir des conditions plus favorables d'accès à l'emploi des jeunes.

I. Améliorer l'efficience des dispositifs portés par les ONG

1. Renforcer les dispositifs de suivi-évaluation

Les enjeux

Le suivi-évaluation d'un dispositif de formation et d'accompagnement constitue un outil indispensable à son pilotage. Il contribue également à apprécier ses résultats en matière d'accès à l'emploi des jeunes (efficacité), en lien avec l'évaluation des moyens alloués aux dispositifs (efficience). Quelles pratiques ont été développées par les ONG en matière de suivi des jeunes au cours et après la formation ? Quels acteurs ont été associés à ce suivi ? Quelles méthodes ont été développées pour que les informations collectées intègrent, au-delà des éléments quantitatifs, des éléments qualitatifs ? Quelles utilisations ont été faites de l'analyse du suivi évaluation pour le pilotage du projet ? Quelles méthodes pour que les informations collectées soient traitées et socialisées ?

Au regard de la problématique de l'étude, il nous a semblé important de nous centrer particulièrement sur la question du suivi des jeunes. En fonction de leurs spécificités et préoccupations, les dispositifs de S&E mis en place par les ONG ne se limitent toutefois pas à ces aspects.

Les enseignements

Dans l'ensemble, les données récoltées par les dispositifs analysés dans le cadre du S&E produisent rarement les éléments suffisants pour permettre d'apprécier l'efficacité et l'efficience des formations en matière d'accès durable à l'emploi. Le suivi des jeunes, à l'issue de leur formation en particulier, est rarement complet (en raison de la difficulté à collecter l'information notamment). Cela constitue indéniablement un manque.

- En raison notamment de la définition d'un trop grand nombre d'indicateurs, de tableaux de collecte, de saisie et d'analyse trop denses, difficiles à comprendre et à renseigner, les dispositifs de S&E mis en place sont souvent trop complexes. En Côte d'Ivoire, par exemple, les Plates-Formes de Services avaient l'ambition de mettre en place un logiciel de gestion des parcours, pour permettre le pilotage des Plates-Formes de Services Locales sur la base d'un suivi des jeunes et de leur parcours. Ce dispositif, établi de manière prématurée (avant même que les activités d'accompagnement ne démarrent réellement), s'est avéré beaucoup trop compliqué pour le rendre pertinent et approprié par les équipes.
- L'insuffisance de moyens humains (pour l'analyse des données collectées notamment) et matériels (par exemple manque d'ordinateurs fonctionnels, manque d'électricité, mauvaise maîtrise des outils Excel, etc.) peut engendrer des difficultés et des lenteurs de saisie, des erreurs et des pertes de données.
- Enfin, lorsqu'un S&E est conçu sans y associer les acteurs chargés de l'alimenter et de l'utiliser, il peut être perçu par ces derniers comme un outil de contrôle engendrant un engagement minimal des équipes qui en ont la charge, plutôt que comme un outil de pilotage.

Les points de recommandation

Au vu de ces constats, la mise en place d'un S&E d'utilisation simple, compréhensible et maîtrisée par l'ensemble de ses utilisateurs constitue un chantier à venir pour les ONG. A partir des expériences observées, des points de recommandation sont proposés ci-après.

A. ORGANISER UNE REFLEXION COLLECTIVE SUR LES OBJECTIFS DU S&E

Un dispositif de S&E peut concourir à différents objectifs : fonction de pilotage, d'évaluation, de production de connaissances, de redevabilité, de plaidoyer, de communication, etc. En fonction des objectifs poursuivis, le type de critères et d'indicateurs renseignés, leurs modalités de collecte, d'analyse et de communication pourront varier.

Pour que le S&E ne soit pas perçu comme un outil de contrôle mais bien comme un outil de pilotage, les acteurs chargés de l'alimenter et de l'utiliser doivent en

comprendre l'intérêt et être associés à sa conception : un travail préalable de réflexion sur les objectifs poursuivis est nécessaire. Ce travail doit être mené au sein de chaque dispositif, en lien avec les autres ONG et avec les partenaires de la formation sur les territoires.

B. DEFINIR LES CRITERES PRIORITAIRES RETENUS ET UNE SERIE D'INDICATEURS MINIMUM A COLLECTER

Le choix des critères et la définition des indicateurs de S&E ne constitue généralement pas la principale source de difficultés. Néanmoins, certains points de vigilance peuvent être retenus :

- Etablir des situations de départ (via le recueil de données de base sur les jeunes à leur entrée) pour permettre d'analyser les évolutions des parcours des jeunes et contribuer à mesurer l'impact des interventions.
- Limiter le nombre d'indicateurs définis pour suivre l'évolution des profils des jeunes accueillis en formation / accompagnement.
- Utiliser des termes précis pour qualifier les indicateurs, cela évite les risques d'imprécision.
- Adapter le choix des indicateurs aux spécificités des services proposés par le dispositif et au degré d'alternance de la formation : dans un système en alternance par exemple, le suivi doit être fait dans le centre de formation mais aussi dans l'entreprise ou l'atelier. Par ailleurs, un lien étroit doit être établi entre les deux pour adapter la formation théorique aux besoins et avoir une vue d'ensemble des évolutions (voir encadré).
- Désagréger par sexe chacun des indicateurs.
- Enfin, il faut être vigilant à faire le lien entre les données relatives aux différents critères et indicateurs, par exemple, entre la progression pédagogique au cours de la formation et la situation des jeunes en termes d'accès à l'emploi.

Tableau 2: Exemples de critères et d'indicateurs à collecter par type de dispositifs

| Types de dispositifs | Exemples de critères et indicateurs |
|--|--|
| Type 1 : dispositifs de formation en centre | <ul style="list-style-type: none"> • Profil des jeunes accueillis : sexe, âge, niveau de formation, lieu d'habitation - situation de départ et évolution • Effectifs : par promotion et par cursus, par sexe • Abandon : nombre et cause des abandons au cours de la formation, par sexe • Suivi pédagogique : modules, assiduité aux cours, évolution des acquis pédagogiques et techniques, par sexe • Comportement du jeune : ponctualité, assiduité, respect des règles, etc., par sexe |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> Types de sortie (situation des formés après la fin de leur formation et à 6 mois), par sexe <p>Lorsque des stages sont réalisés en entreprise, un suivi du jeune doit également être réalisé en entreprise.</p> |
| Type 2 et 3 : dispositifs de formation en alternance et par apprentissage, dispositifs de formation avec une entrée par l'activité économique | <p><u>Centre de formation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Profil des jeunes accueillis : sexe, âge, niveau de formation, lieu d'habitation - situation de départ et évolution Effectifs : par promotion et par cursus, par sexe Abandon : nombre et cause des abandons au cours de la formation, par sexe Suivi pédagogique : modules, assiduité aux cours, évolution des acquis pédagogiques et techniques, par sexe Comportement du jeune : ponctualité, assiduité, respect des règles, etc., par sexe Types de sortie (situation des formés après la fin de leur formation et à 6 mois), par sexe <p><u>Entreprise / atelier</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Modalités d'alternance : temps pour chaque séquence Nature des activités développées et niveau d'observation et d'exécution des tâches, par sexe Comportement du jeune : ponctualité, assiduité, respect des règles, etc.), par sexe <p>Dans un système en alternance, le suivi doit-être fait dans le centre de formation mais aussi dans l'entreprise/atelier. Un lien étroit doit-être établi entre les deux pour adapter la formation théorique aux besoins.</p> |
| Type 4 : dispositifs d'accompagnement | <ul style="list-style-type: none"> Profil des jeunes accueillis : sexe, âge, niveau de formation, lieu d'habitation - situation de départ et évolution Effectifs des jeunes accueillis : fréquentation, inscription, par sexe Suivi des activités réalisées : accompagnement individuel, ateliers, par sexe Abandon : nombre et cause des abandons au cours de l'accompagnement, par sexe |

En plus du suivi des jeunes accueillis en formation, un minimum d'indicateurs communs de suivi post-formation est essentiel pour apprécier l'efficacité des formations en matière d'accès durable à l'emploi des jeunes. Le recueil de ces indicateurs n'est pas automatique et n'est pas toujours aisé, notamment lorsque les jeunes quittent le territoire (mobilité géographique des jeunes, notamment en milieu urbain ou dans des contextes instables). La plupart des ONG en comprennent l'intérêt et l'importance, mais les moyens et les compétences qu'elles peuvent allouer à ce suivi sont limités.

Par conséquent, les ONG devraient travailler sur la base de quelques critères et indicateurs simples, qui renseigneraient sur la situation des jeunes. Il serait également important de réfléchir aux modalités de recueil de ce type d'information environ 6 mois après la fin de la formation (à l'instar de ce qui se fait en France) afin d'en apprécier

l'efficacité de manière plus précise. Une durée supérieure à 6 mois serait souhaitable mais apparaît dans la réalité difficile à assurer compte-tenu de la charge de travail des personnes en charge du suivi et de la dispersion/mobilité des jeunes.

Pratique n°22 - Suivi des anciens élèves au Cambodge

Au Cambodge, les dispositifs analysés mettent en place des bases de données pour le suivi des anciens élèves. Mais ils ont des difficultés à collecter les informations. La méthode identifiée par ces ONG pour contourner ces difficultés est d'impulser la création d'associations d'anciens élèves (« alumni ») et d'organiser des rassemblements annuels dans les locaux des centres de formation. Lors de ces rassemblements, les formateurs se chargent de collecter des données de base sur la situation des jeunes (intégration en entreprise, création d'emploi, poursuite dans une autre formation ou réorientation, niveau de salaire, etc.). Par ailleurs, les nouvelles technologies sont également mobilisées pour suivre les anciens élèves (réseaux sociaux, espaces dédiés sur les sites internet des centres pour y communiquer de l'information, etc.).

Il semble important, également, que les ONG qui viennent appuyer ou renforcer des dispositifs de formation existants (programmes d'appui - type 5), telles que le Gret dans le cadre du PAFPA au Bénin ou AVSF dans le cadre de son programme d'appui à l'installation de jeunes ruraux en Haïti, s'assurent qu'un minimum de données relatives au suivi des jeunes en formation et au suivi des jeunes post formation existe au niveau de ces dispositifs.

C. DETERMINER DE FAÇON PRECISE LES METHODES ET LES OUTILS DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEES

Un problème récurrent dans le S&E est la focalisation sur la collecte de données au détriment de leur analyse et de leur contrôle. Il convient de se laisser le temps d'analyse nécessaire. Ce temps est important pour expliquer les données et apporter des éclairages complémentaires.

Le choix des outils de collecte et d'analyse doit être adapté à la taille et la nature du dispositif, mais aussi à la capacité du personnel du dispositif à maîtriser l'utilisation de ces outils : outils de collecte de données (fiches à remplir par les différentes parties prenantes indiquant les données de base à remplir), choix de la base de données pour agréger les données (logiciels de gestion de base de données, tableur de type Excel, ...).

Les compétences et les ressources matérielles nécessaires à la réalisation des différentes tâches du S&E doivent être clairement identifiées. De même que les acteurs qui seront impliqués (responsables du S&E, formateurs ou moniteurs, maîtres apprentis, tuteurs de stages en entreprises, conseillers en insertion, travailleurs sociaux, direction, etc.), leur rôle et leurs tâches. Les personnes qui seront amenées à

utiliser les différents outils doivent être formées à leur utilisation, afin que les indicateurs définis soient pleinement appropriés.

Les règles sur le mode de collecte, de saisie, d'analyse et de circulation de l'information, doivent être clairement posées et consignées dans un guide du S&E. Ces règles sont édictées en vue de garantir la qualité des données, leur bonne compréhension (avec, en arrière-plan, l'idée d'harmonisation des données remontées) et utilisation par toutes les parties prenantes.

Enfin, les données recueillies dans le cadre du S&E doivent être complétées par au minimum des études de cas et au mieux des études de capitalisation ou d'impact de nature plus qualitative, telles que celle conduite en 2011 par le Gret en Mauritanie dans le cadre du dispositif Cap Insertion²⁷ (voir encadré Cap Insertion). Ce type d'étude permet de mieux comprendre les apports des différents services mis en œuvre par les ONG sur les parcours des jeunes (en matière d'accès à l'emploi mais aussi, plus globalement, d'insertion sociale et professionnelle).

Outils et méthodes - L'outil « Quality Life Assessment » d'Handicap International

Handicap International a formalisé un outil d'analyse de l'évolution de la qualité de vie des personnes en situation de handicap ayant bénéficié de ses appuis. Les domaines de changement pris en compte sont inspirés de la démarche d'Amartya Sen (les revenus, mais aussi les « *capabilities* » et les opportunités de choix) et, sont associés à des sous-domaines. Ils concernent :

- **Les besoins de base** : budget du ménage, accès à l'éducation, accès à une alimentation appropriée et diversifiée, accès aux soins, conditions de logement, équipement ;
- **Les « *capabilities* »** : capacité à mobiliser un savoir-faire dans une AGR, capacité à faire des choix en fonction de ses priorités, confiance en soi ;
- **La participation sociale** : participation à la vie familiale, participation à la vie communautaire ;
- **L'appréciation subjective de la situation.**

Pour chacun de ces sous-domaines, des critères et des systèmes de mesure sont définis, certains étant objectifs et d'autres subjectifs. Une première enquête est réalisée auprès d'un échantillon de personnes concernées, pour établir la situation de départ. La même enquête est effectuée sur l'échantillon à l'issue du projet, pour apprécier les évolutions en termes de qualité de vie. Cette méthode permet de garder

²⁷ Le Bissonnais A., et Ould Meine H., 2011.

la subjectivité de situation entre différentes personnes et de mesurer l'impact à partir d'une situation.

D. HARMONISER LES PRATIQUES DE S&E

Un des enjeux majeurs pour les ONG serait de travailler sur le choix des critères et la définition d'un minimum d'indicateurs communs aux dispositifs de formation qu'elles portent ou soutiennent, en particulier en ce qui concerne le suivi des jeunes accueillis en formation et leur situation à l'issue de la formation. Cela permettrait d'observer les différences et les complémentarités entre dispositifs à la fois au sein d'un réseau de dispositifs (voir encadré), mais aussi entre dispositifs portés par les ONG et leurs partenaires.

Pratique n°23 - La mise en place d'un dispositif de S&E commun aux formations en MFR de 17 pays

Depuis 2011, appuyées par l'UNMFREO, les MFR ont mis en place un dispositif de S&E commun aux différents pays en coopération. Celui-ci comprend une vingtaine d'indicateurs indispensables, répartis en plusieurs catégories : type de formations (modalités/contenu, etc.) ; profil des jeunes en formation (situation scolaire/sexe/âge) ; voies d'insertion des jeunes de la promotion précédente, au moment de leur sortie de formation (domaine/métier, lieu, etc.) ; nombre d'abandons en cours de formation (avec explications) ; formation et pédagogie (nombre et profil des moniteurs, nombre de maîtres de stage, présence d'un internat) ; type de partenariats engagés. Il s'agit d'un travail qui nécessite un temps de mise en place, notamment pour que les équipes se l'approprient. Les Unions nationales jouent un rôle important dans l'agrégation des données. En 2014, 17 pays en coopération avec la France recueillent ces données.

Pour les MFR à Madagascar, les indicateurs complétés pour l'année 2013 indiquent que 527 jeunes ont été accueillis en formation initiale, parmi lesquels 228 filles (43%). A leur sortie de formation, sur les 59 jeunes sortis de la promo 2012 : 36 se sont installés dans l'exploitation familiale ; 19 hors cadre familial ; 4 sont apprentis ou salariés. Parmi eux, 37 exercent comme agriculteurs, maraîchers et/ou éleveurs ; 18 pratiquent plusieurs activités (agriculture et artisanat), 4 exercent d'autres métiers.

Au-delà, il est recommandé que tout nouveau dispositif appuyé s'inscrive dans une dynamique de concertation à l'échelle du territoire (et en lien avec les pouvoirs publics), pour parvenir si possible à une certaine harmonisation d'un suivi simplifié des dispositifs. En effet, le recueil, l'agrégation et l'analyse de données similaires et mutualisées pourrait permettre de contribuer à une fonction d'observatoire sur le territoire (voir encadré).

Pratique n°24 - Un exemple d'harmonisation des pratiques de S&E : les Ateliers et chantiers d'insertion (ACI) en France

En France, la mise en place d'indicateurs de résultats communs à toutes les structures de l'Insertion par l'activité économique, en lien avec le Ministère du travail, permet d'obtenir le même type d'information sur la situation des salariés ayant profité d'un dispositif de type ACI et de réaliser des comparaisons entre ACI. Toutes les structures sont notamment en mesure de fournir un « taux de sortie dynamique » (via le recueil d'indicateurs sur la situation des formés 6 mois après la fin de leur formation). Les types de sorties renseignés sont : (i) les sorties en emploi durable (emplois d'une durée de plus de six mois) ; (ii) les sorties en emploi de transition (CDD de moins de six mois et contrats aidés non marchands ; (iii) les sorties positives (formations qualifiantes, etc.). Les résultats obtenus par l'Association Espaces, étudiée dans le cadre de l'étude, sont en 2012, respectivement de 23% (1), 11% (2) et 33% (3). Le taux de « sortie dynamique », représente donc 67% du total des sorties. Les pouvoirs publics fixent des objectifs quantitatifs de retour à l'emploi aux ACI. La Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) fixe 25% de sortie en emploi durable et 60% de sortie dynamique.

Points de synthèse - Renforcer les dispositifs de suivi-évaluation

- Les données collectées par les S&E des dispositifs analysés renseignent rarement les éléments suffisants pour permettre d'apprécier l'efficacité et l'efficience des formations en matière d'accès durable à l'emploi. Les ONG et leurs partenaires gagneraient à travailler à la **mise en place de systèmes de S&E simples d'usage** en définissant quelques critères et indicateurs simples qui renseigneraient sur la situation des jeunes.
- Il serait judicieux que ce travail soit mené en veillant à **harmoniser les pratiques de S&E d'une ONG à l'autre**, mais aussi à l'échelle du territoire. L'agrégation et l'analyse de données similaires et mutualisées peut en effet permettre de mesurer les complémentarités et différences entre les dispositifs et contribuer à une fonction d'observatoire sur le territoire.

2. Systématiser la mise en place d'outils de calcul et de suivi des coûts

Les enjeux

L'appréciation de l'efficience des dispositifs de formation nécessite d'avoir des informations fiables et régulières sur les coûts de formation et d'insertion moyens. Pour les ONG, le suivi des coûts est un outil de pilotage des dispositifs. Il répond également à un enjeu de redevabilité vis-à-vis des financeurs, des familles et des pouvoirs publics

et à la nécessité de disposer d'informations claires et concrètes pour peser dans les discussions avec les pouvoirs publics (fonction de plaidoyer). Il est aussi un outil important du pilotage par l'acteur public des politiques de formation professionnelle. Quels sont les démarches et outils utilisés par les ONG et les dispositifs qu'elles accompagnent en matière d'analyse des coûts ? Comment l'information remonte-t-elle du terrain et à quelle fréquence ? Quelles compétences en ressources humaines pour assurer cette collecte et analyse des données ?

Les enseignements

En ce qui concerne les pratiques en matière d'analyse et de suivi des coûts de formation et d'accompagnement, plusieurs cas de figure ont pu être observés.

Une très large majorité des dispositifs analysés ne dispose pas de démarches et d'outils de calcul et de suivi des coûts de formation et d'accompagnement. Parmi les cas observés, plusieurs facteurs ont pu être identifiés :

- La dimension outil de pilotage n'est pas perçue par une large majorité d'ONG et de dispositif. L'exercice est avant tout considéré comme un instrument de contrôle et d'audit, contraignant pour les équipes opérationnelles et imposé par les financeurs dans une optique de redevabilité. De ce fait, il n'est souvent pas inscrit au cahier des charges des dispositifs. Et lorsque des données sont produites (ce qui est rarement le cas), elles le sont souvent à la demande des financeurs.
- Les ONG et les dispositifs sont rarement outillés pour réaliser ce travail : dans certains cas, en l'absence de système comptable, des situations de reconstitution à posteriori sur base de factures et de notes manuscrites ou de souvenirs... ont pu être observées. Cela représente un frein majeur pour la collecte de données fiables. Par ailleurs, le constat peut être fait d'une inadéquation des profils des équipes en place par rapport aux compétences requises en comptabilité-gestion pour ce type de travail, qui plus est dans des cas où les ressources humaines ont un niveau de formation de base et des difficultés à assumer avec rigueur ce travail de collecte et d'agrégation des données.
- Ainsi, dans les cas où des données sont produites, il s'agit de données très globales (coûts du dispositif/an, coûts/élève/an), peu précises ou fiables, obtenues en rapportant les coûts du dispositif au nombre d'élèves en formation, et sans précision du périmètre des charges prises en compte ou des clés de répartition.

Quelques ONG (UNMFREO, IECD) ont cependant la volonté d'avancer dans ce travail. Elles commencent à faire remonter des données du terrain et à mettre en place des mécanismes de systématisation de l'analyse des coûts. Ce travail est cependant très récent et les données remontées ne sont généralement pas encore stabilisées ou fiables. Il reste, aujourd'hui encore difficile pour ces ONG d'obtenir, au sein d'un même réseau de dispositifs, des données calculées sur une base commune.

Sur les 47 dispositifs analysés, des éléments de coûts de formation ou d'accompagnement par jeune et par an ont pu être obtenus pour une quinzaine de dispositifs seulement, sans toutefois toujours avoir de précision sur ce que ces données recouvrent ou sur les méthodes de collecte, de calcul et d'analyse qui ont été mobilisées. Ainsi, la fiabilité de ces données n'a-t-elle pu être vérifiée par les consultants. Pour les autres dispositifs, soit les données n'existaient pas, soit elles n'ont pas été transmises aux consultants, certains dispositifs préférant ne pas transmettre des données jugées confidentielles ou qui pourraient faire l'objet de comparaisons hâtives avec d'autres dispositifs.

Dans ces conditions, et en concertation avec les ONG impliquées dans l'étude, il a été jugé préférable de ne pas avancer des éléments de coûts par dispositifs (pour les dispositifs qui ont transmis des données) mais des écarts par type de dispositif en préservant l'anonymat des ONG et des dispositifs concernés. Au vu du peu d'information disponible, ces écarts ne doivent en aucun cas être considérés comme étant représentatifs des coûts de formation et d'accompagnement.

Tableau 3: Analyse des coûts des dispositifs (par type)

| Typologie | Coûts de formation et d'accompagnement |
|--|---|
| Type 1 : dispositifs de formation en centre (« classiques ») | Pour des dispositifs urbains, écarts de 100 à 2 500 €/jeune/an observés (Madagascar : 100 à 200 €/jeune / an ; Cambodge : 500 à 2 500 €/jeune/an). Pas d'information sur des dispositifs ruraux. |
| Type 2 : Dispositifs de formation par alternance et par apprentissage | Pour des dispositifs urbains et ruraux, écarts de 70 €/jeune/an à 2 800 €/jeune/an observés, avec variantes fortes en fonction des contextes : de 70 € pour le Mali à 2 800 euros pour le Brésil, 100 à 200 € pour le Cameroun; 450 € au Maroc; 130 à 600 € à Madagascar. En France, coût d'un apprenti entre 6 000 et 14 000 € par an, selon son métier et son niveau de qualification. CFA : 3 000 à 6 000 euros (CAP à BTS). |
| Type 3 : Dispositifs de formation avec une entrée par l'activité économique | Information disponible pour un dispositif rural seulement : environ 1 300 €/élève /an. |
| Type 4 : Dispositifs d'accompagnement à la formation et à l'emploi | De 10 € /jeune/an (n'inclut pas la formation des conseillers) à 20 € /jeune/an (sans appui ONG) pour des coûts directs de fonctionnement sans appui extérieur (ONG, AT) ni investissements initiaux (données recueillies pour deux dispositifs). |

Les points de recommandation

L'analyse des coûts de formation et d'accompagnement est, aujourd'hui encore, un chantier nouveau qui reste à construire. Il y a actuellement un enjeu fort de convaincre les ONG et leurs partenaires de l'intérêt de cet exercice. Les ONG et les dispositifs ont probablement besoin d'un appui technique et financier dans la mise en place de ces outils.

Sur la base du constat d'une absence généralisée de démarches d'analyse des coûts de formation et d'accompagnement, il est recommandé aux ONG et aux dispositifs de formation et d'accompagnement de prioriser ce chantier, en se dotant rapidement à la fois des démarches et des compétences adéquates. La définition d'une méthode de détermination des coûts de formation et d'accompagnement répond en effet à plusieurs objectifs : i) cette démarche s'inscrit dans une démarche plus large de recherche d'efficacité, d'efficience, d'impact et de pérennité. L'objectif est d'appréhender les coûts de formation, de définir leur périmètre, de les mesurer, de les analyser pour produire des informations indispensables pour le pilotage des dispositifs ; ii) elle répond également à un enjeu de redevabilité vis-à-vis des financeurs, des familles et des pouvoirs publics ; iii) enfin, elle répond à la nécessité de disposer d'informations claires et concrètes pour peser dans les discussions avec les pouvoirs publics (argumentaire de plaidoyer) ; iv) penser le passage à l'échelle.

En lien avec l'AFD, l'UNMFREO et les 18 pays en coopération avec la France ont engagé en 2014 un chantier sur la mesure des coûts de formation au sein du réseau qui a permis de poser les bases d'un cadre de suivi des coûts commun aux différents mouvements²⁸. A partir de cette étude, ainsi que des études de l'Institut de Recherche sur l'Education : Sociologie et Economie de l'Education (IREDU) et du réseau Formation agricole et rurale (FAR) visant à évaluer le coût de la reproduction ou de l'extension de modèles de dispositifs, à partir de l'étude approfondie de dispositifs au Bénin et à Madagascar (2010-2011)²⁹, une démarche pour calculer les coûts de formation et d'accompagnement est proposée ci-après. L'idée n'est pas de définir une méthode à proprement parler mais plutôt une démarche qui pourra être adaptée aux différents dispositifs et contextes.

A. LES ETAPES DE MISE EN PLACE D'UNE DEMARCHE DE CALCUL DES COÛTS DE FORMATION ET D'ACCOMPAGNEMENT

Etape 1 : S'interroger sur la finalité du calcul des coûts (intérêt, utilité)

Ce questionnement est l'occasion de déterminer ce que l'on recherche, le type de coût et les données à recueillir. En effet, la difficulté n'est pas le calcul en tant que tel mais plutôt de définir les coûts à prendre en compte, comment les collecter, avec quel niveau de détail et avec quel degré de fiabilité et de rigueur. Plusieurs objectifs pourront-être recherchés :

- Un objectif d'amélioration du pilotage du dispositif, à destination de l'équipe opérationnelle, impliquera une prise en compte des frais courants de fonctionnement et non les investissements initiaux réalisés ;

²⁸ Bunge, F., Goldstein, G., février 2014.

²⁹ <http://www.reseau-far.com/etudes-et-documents/economie-de-la-formation-professionnelle.html?L=cooihqiksxgi%20onfocus%3DblurLink%28t%A0>

- Un objectif de redevabilité, de communication, voire de plaider, à partir des résultats du dispositif, à destination des partenaires (financeurs, pouvoirs publics, familles) devra intégrer les investissements réalisés depuis la création du dispositif.

L'importance donnée à chacun de ces objectifs pourra varier d'un acteur à l'autre (direction, administrateurs, financeur, ...) et d'un dispositif à l'autre.

Etape 2 : Des pré-requis au développement de la démarche d'analyse des coûts

Quels que soient les dispositifs de formation concernés et les services qu'ils incluent, la mise en place de certains outils est un préalable incontournable pour la mesure des coûts de formation et leur suivi. Dans un certain nombre de dispositifs, ces outils n'existent pas. Cela constitue indéniablement un manque.

- Une comptabilité générale fiable et mise à jour pour permettre une saisie des coûts réels, avec l'idée de la compléter avec une comptabilité analytique ;
- Une réflexion sur les clés de répartition des charges qui ne peuvent pas être directement affectées à une activité (par exemple, les frais de nourriture, les frais de coordination, de suivi, etc.) ;
- Un suivi détaillé, désagrégé et systématique des jeunes et des formations (en lien avec le S&E du dispositif).

Etape 3 : Définir le périmètre de calcul et les charges à prendre en compte

Cette étape est essentielle dans la démarche (et le point de départ) car elle doit permettre de fixer le cadre de référence pour déterminer les coûts de formation et d'accompagnement. La question qui se pose à ce stade est de savoir ce que l'on cherche à définir et pourquoi. C'est l'objectif poursuivi qui va déterminer les éléments à intégrer et comment les prendre en compte. Si l'objectif est :

- La recherche d'un coût complet : le calcul devra alors prendre en compte, en plus des coûts de la formation, l'amont (études préalables, sélection des élèves, etc.) et l'aval de la formation (accompagnement post-formation), traiter la question des investissements immatériels, de la formation des formateurs, du renforcement et du renouvellement des ressources humaines.
- La comparaison entre plusieurs entités : il s'agira alors de retenir un périmètre commun permettant d'apprécier les coûts de chacune.
- De ne prendre en compte que les coûts facilement imputables : la détermination d'un coût partiel sera alors une solution qui pourra ensuite évoluer pour affiner les calculs.
- L'élaboration d'une demande de financement : le calcul devra prendre en considération les coûts permettant de justifier la demande, sachant que la connaissance des coûts est un atout important qui montre la maîtrise par la structure de son modèle économique.

Ce travail sur les coûts, compte tenu de la grande disparité des situations qui seront observées dans les différents contextes, doit permettre de détailler le plus finement possibles les charges. Il est alors possible de les regrouper autour de trois grandes catégories que sont :

- Les dépenses de formation : l'amont de la formation, la formation / accompagnement, l'aval de la formation ;
- Les dépenses de gestion et d'administration ;
- Les autres dépenses (cantine, internat, etc.).

Tableau 4: Les charges à répartir

| | Formation 1 | Formation 2 | Formation 3 | TOTAL |
|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------|
| Charges directes | | | | |
| Restauration | | | | |
| Fournitures | | | | |
| Surveillance et jury examens | | | | |
| ... | | | | |
| <i>Sous total charges directes</i> | | | | |
| Charges indirectes | | | | |
| Salaires et indemnisations | | | | |
| Charges de fonctionnement | | | | |
| Charges assistance technique | | | | |
| ... | | | | |
| <i>Sous total charges indirectes</i> | | | | |
| TOTAL | | | | |

Le périmètre de calcul peut également varier en fonction de l'objectif. Il s'agira alors de déterminer selon les cas :

- Le coût global d'un dispositif ;
- Le coût d'un cursus global ou par année ;
- Le coût d'un module de formation ;
- Le coût d'une année de formation.

Une fois que les objectifs, le cadre de référence de l'étude et le périmètre de calcul ont été fixés, il convient alors :

- de définir la manière de valoriser les coûts sur la base des coûts réels observés ou calculés ou en utilisant la méthode des coûts standards (norme servant de référence) ;
- de retenir le calcul d'un coût total ou d'un coût unitaire, d'un coût prévisionnel ou d'un coût réel ;
- de définir la périodicité de calcul et le niveau de détail.

Etape 4 : Déterminer les coûts directs, les coûts indirects et leur clé de répartition

Les coûts directs correspondent aux charges qu'il est possible d'affecter immédiatement, sans ambiguïté et sans calcul intermédiaire à une entité, à une prestation, à un cursus... (par exemple, heures de cours d'un formateur, matériel et fournitures pour les formations, restauration affectée à un cursus).

A l'inverse, les coûts indirects ne peuvent pas être affectés directement à une entité, à une prestation, à un cursus, car ils contribuent à d'autres activités (charges d'administration, frais généraux d'entretien, de surveillance par exemple). Selon le niveau de détail retenu pour l'analyse, la distinction entre coûts directs et indirects peut concerner :

- L'ensemble des charges d'un dispositif (coûts directs) et les charges de la structure faitière ou les charges d'appui de l'ONG (coûts indirects) ;
- Pour un cursus donné les charges de personnel, les fournitures, les services, que l'on peut affecter sans ambiguïté (coûts directs) et les charges du personnel, les fournitures et les services à répartir, les dotations aux amortissements des équipements et matériels, des bâtiments, des investissements immatériels... (coûts indirects).

La difficulté consiste alors à déterminer la ou les clés de répartition à prendre en compte. Ces clés qui vont varier en fonction de la nature des charges à répartir doivent faire l'objet d'un consensus pour pouvoir être retenues. Plusieurs possibilités peuvent se dégager pour distribuer les coûts indirects, à condition de disposer les informations nécessaires pour les répartir. A titre d'exemple, on peut citer : le temps de travail affecté à une prestation, un cursus... ; les surfaces occupées (m²) ; les effectifs ;... et pour la répartition des charges d'une structure faitière le nombre de dispositifs ou d'élèves/dispositif.

Par exemple, l'étude de l'UNMFREO propose une clé de répartition organisée autour des effectifs des jeunes en MFR : le nombre d'élèves, le nombre de semaines de formation, le nombre d'heures par semaine. Cela donne ainsi le nombre d'heures de présence des jeunes (nombre d'élèves x nombre de semaines x nombre d'heures par semaine) (voir l'exemple ci-après).

Tableau 5: Les clés de répartition

| | Formation 1 | Formation 2 | Formation 3 | TOTAL |
|---|-------------|-------------|-------------|-------|
| Nombre d'élèves | | | | |
| Nombre de semaines | | | | |
| Nombre d'heures/semaines | | | | |
| Nombre d'heures de cours | | | | |
| Clés de répartition | | | | |
| Nombre d'heures de présence des jeunes* | | | | |
| Clé en % | | | | |

Etape 5 : Calculer le coût de la formation/accompagnement proprement dite

Une fois que les coûts directs et indirects et les clés de répartition ont été déterminés, il est alors possible de calculer le coût des formations suivant le périmètre qui a été retenu. Plusieurs méthodes peuvent être adoptées :

Le calcul des coûts par année : cette approche permet de répartir les charges en fonction des filières de formation ou des niveaux de formation. L'étude de l'UNMFREO propose une clé de répartition organisée autour des effectifs des jeunes en MFR : le nombre d'élèves, le nombre de semaines de formation, le nombre d'heures par semaine (voir les exemples ci-après) :

Tableau 6: La répartition des charges en fonction des clés de répartition

| | Formation 1 | Formation 2 | Formation 3 | TOTAL |
|--|-------------|-------------|-------------|-------|
| Charges directes | | | | |
| Charges indirectes | | | | |
| Clé nombre d'heures de présence des jeunes | | | | |

Tableau 7: Les résultats

| | Formation 1 | Formation 2 | Formation 3 | TOTAL |
|---------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------|
| Coût par élève par an | | | | |
| Coût par heure | | | | |
| Coût par heure de présence des jeunes | | | | |

Le calcul des coûts par fonction :

La deuxième méthode proposée consiste à répartir les charges en fonction des principales fonctions menées par les équipes au sein du dispositif. Il s'agit ici d'affecter les charges aux différentes fonctions recensées. Les coûts directs sont imputés en fonction du temps imparti à chaque activité en équivalent temps plein (ETP) et les charges indirectes en fonction d'une clé de répartition déterminée suivant le temps affecté à ces différentes activités.

Cette approche par fonction permet ainsi une analyse de la perception des coûts dans une optique de pilotage du dispositif. Elle a donc plutôt un usage interne dans le cadre de la préparation d'un budget, de la comparaison des résultats d'une année sur l'autre et par rapport au budget et de l'élaboration de simulations financières.

Tableau 8: La répartition du temps de travail des équipes du dispositif

| | Directeur | Formateurs | Assistants sociaux | Administrateurs | Gardiens | ... | TOTAL |
|-----------------------|-----------|------------|--------------------|-----------------|----------|-----|-------|
| Direction | | | | | | | |
| Formation des élèves | | | | | | | |
| Accompagnement | | | | | | | |
| Encadrement | | | | | | | |
| Comptabilité | | | | | | | |
| Préparation des repas | | | | | | | |
| Entretien des locaux | | | | | | | |
| ... | | | | | | | |

Un aspect important à prendre en compte est de garder une trace des calculs et de répertorier les sources qui ont été utilisées. Par ailleurs le suivi des coûts de formation d'une année à l'autre au sein d'un même dispositif est important dans la mesure où il permet de mesurer les évolutions et l'analyse des écarts.

Etape 6 : Développer des outils simples d'usage et fiabiliser la collecte et la remontée des données

Il s'agit, à l'échelle de chaque dispositif, de favoriser la mise en place d'outils simples et faciles d'usage. La principale difficulté réside en effet généralement dans la collecte et la remontée de données fiables (plutôt que sur la définition des indicateurs). Cela implique de prioriser dans ce chantier, le travail de sensibilisation, de formation et d'accompagnement des équipes, ceci afin que la collecte, l'agrégation et l'analyse des données soient appropriées, fiabilisées et aient du sens pour les équipes qui les mettent en œuvre. Il est nécessaire de définir les compétences requises pour ce type

d'exercice ainsi que les ressources humaines existantes dans ce domaine, et d'identifier les besoins en formation et en accompagnement des équipes.

B. COMPARER LES COÛTS DE FORMATION D'UN DISPOSITIF A L'AUTRE AU SEIN D'UN MEME PAYS :

Dans l'objectif d'une pérennisation et d'un changement d'échelle des dispositifs, un travail commun de réflexion pour le suivi et le calcul des coûts de formation des dispositifs et leur comparaison gagnerait à être réalisé pour définir des principes communs aux différents dispositifs de formation. Ce travail pourrait s'appuyer sur les compétences existantes dans ce domaine en France et à l'étranger.

Il convient cependant de réaliser ce travail avec toute la rigueur nécessaire. L'analyse des stratégies et dispositifs de formation ne peut se faire hors contexte. Il importe par conséquent de pouvoir distinguer à la fois les diversités d'environnements (économiques, sociaux, agricoles, fonciers) et les éléments propres au modèle de centre de formation : public, articulation avec d'autres dispositifs, cadre juridique, mode de gouvernance...

Outils et méthodes - La comparaison des coûts de formation et d'accompagnement

La comparaison des coûts n'a de sens que dans un cadre comptable et analytique commun et comparable défini préalablement. Il est donc impératif pour arriver à rendre utile et opérationnelle une comparaison des coûts entre dispositifs, de définir un cadre de référence (charges à prendre en compte et comment les intégrer, indicateurs à suivre, fréquence de traitement et de calcul) et de le mettre en place.

- Définir un **cadre de référence** précisant les périmètres des charges prises en compte : par exemple : coûts de formation ou coûts globaux (frais généraux, accompagnement, etc.), coûts de fonctionnement en y ajoutant ou non les coûts d'investissement (matériel et immatériel), coûts d'innovation ou de renforcement des équipes, quote-part des coûts de coordination de l'ONG qui contribue au bon fonctionnement des dispositifs, etc.
- Une attention particulière doit être accordée à la **mise en relation des chiffres avec la nature des services fournis et leurs résultats**. Selon le type de filière de formation concernée, le niveau de diplôme requis, les modalités de formations (existence d'un internat, prise en charge de l'alimentation, des frais de transport et de santé, etc.), le fait d'intégrer ou non des fonctions d'orientation, d'accompagnement, etc., les coûts de formation peuvent varier dans des proportions importantes. Ces éléments d'information sur les coûts de formation doivent permettre de décider, sur la base d'éléments clairs, quels sont les services que l'on souhaite développer, au regard des résultats atteints.

- **Plusieurs options d'indicateurs** sont possibles pour la comparaison des coûts : par jeune et par an, par jour ou par heure. Le calcul par jeune et par an permet une comparaison intéressante par cycle d'étude d'une année mais, au-delà du périmètre des charges prises en compte, le paramètre « durée de la formation » va influencer significativement sur les montants calculés. L'indicateur de référence coût par heure semble plus pertinent à retenir, sachant qu'il existe là encore des limites à la portée de cet indicateur liées au nombre d'apprenants présents au moment du cours, à l'absentéisme, etc.
- **Définir les fréquences** de remontée, de traitement et d'analyse de ces données et leurs modalités de communication.

Les contextes socio-économiques spécifiques à chacun des pays (et notamment les écarts de niveau économique entre les pays ou les régions peuvent être très importants) rendent la comparaison des dispositifs dans des pays différents difficiles. Pour atténuer cette influence du niveau économique des pays concernés, il est possible de rapporter le coût de la formation au produit intérieur brut par habitant ou au produit intérieur brut par habitant en parité de pouvoir d'achat.

Points de synthèse - Systématiser la mise en place d'outils de calcul et de suivi des coûts de formation et d'accompagnement

- L'analyse des coûts de formation et d'accompagnement est, aujourd'hui encore, un **chantier nouveau pour les ONG** qui reste à construire. Au préalable, il y a un enjeu fort de parvenir à convaincre les ONG et leurs partenaires de l'intérêt de cet exercice et de sa finalité (pilotage du dispositif, redevabilité, communication ou plaidoyer).
- La mise en place de ce chantier suppose de **définir des principes communs aux différents dispositifs**, en s'appuyant sur les compétences existantes dans ce domaine en France et à l'étranger. Les ONG et leurs partenaires ont probablement besoin d'un appui technique et financier dans la mise en place de ce suivi des coûts.

3. Favoriser l'efficacité des dispositifs dès le début

Les enjeux

Dans des contextes où les budgets disponibles sont limités et les besoins particulièrement importants, il est nécessaire de chercher à développer des dispositifs de formation viables. C'est une des conditions de la pérennité et de la démultiplication des dispositifs.

Les enseignements et points de recommandation

Comme le montre l'exemple de la formation par apprentissage en France, les dispositifs de formation en alternance sont généralement coûteux (voir encadré). Même si certains dispositifs en alternance peuvent être moins coûteux, de tels modèles sont difficilement transposables au Sud. Une option est de réfléchir, dès le départ, aux modalités les moins coûteuses de création des dispositifs (tout en ne négligeant pas la qualité) : utiliser des locaux existants (avec bien sûr un regard sur les coûts d'entretien), rationaliser les coûts notamment par l'optimisation du taux d'occupation des salles de classe/ateliers, raisonner en termes d'économie d'échelle en augmentant par exemple lorsque cela est possible la taille des promotions³⁰, encourager la mutualisation des coûts entre les différentes parties prenantes (centre de formation, collectivité locale, famille et entreprise), notamment en développant la formation par alternance. Cela ne doit évidemment pas se faire au détriment de la qualité de la formation.

Pratique n°25 – Les coûts de formation en France

En France, la question du coût des dispositifs de formation se pose de manière accrue dans un contexte de restriction budgétaire. L'alternance et en particulier l'apprentissage apparaissent comme pertinents et efficaces pour permettre l'accès à l'emploi des jeunes, mais leur coût reste élevé : le coût d'un apprenti se situe entre 6 000 et 14 000 € par an, selon son métier et son niveau de qualification. Le modèle économique des Ateliers et chantiers d'insertion (ACI) est intéressant dans la mesure où les activités conduites par ces structures génèrent des revenus qui peuvent être réinvestis dans le projet. En moyenne, 30 % du budget des ACI est couvert par leur activité (vente de produits ou de prestations). A contrario, le modèle économique des Ecoles de la deuxième chance (E2C) qui repose essentiellement sur des fonds publics, montre très clairement des limites. Faute de financements, l'augmentation du nombre de jeunes accueillis au sein du réseau a eu tendance à être moins importante entre 2011 et 2012. Le coût moyen de l'accompagnement pour un stagiaire s'élève à 7 000 € (hors indemnités perçues par le stagiaire au titre de la formation professionnelle). Malgré une demande qui reste forte, il est donc difficilement envisageable, dans le contexte actuel, que le réseau des E2C s'étende davantage.

Points de synthèse – Favoriser l'efficacité des dispositifs

³⁰ Lorsque cela est possible, des promotions de 30 au lieu de 15 élèves seraient-elles par exemple une modalité intéressante ?

Dans des contextes où les budgets disponibles sont limités, une marge de manœuvre est de réfléchir, dès le départ, aux modalités les moins coûteuses de création des dispositifs, tout en ne négligeant pas la qualité.

4. Renforcer la diversification des modèles économiques : vers des modes de financement « hybrides » (public-privé)

Les enjeux

Une autre condition de la pérennité des dispositifs est l'identification, par les dispositifs et les ONG qui les appuient, des sources de financement (publiques et/ou privées) permettant de garantir la poursuite des activités : lorsque les financements des bailleurs de fonds ou les financements publics s'arrêtent, quelle stratégie adopter pour assurer la pérennité des dispositifs, notamment au niveau économique ? Comment ont été accompagnés et renforcés les dispositifs existants dans ce domaine ?

Cela représente, pour les ONG, une contrainte forte qui s'accroît depuis ces dernières années, à un moment où une tendance généralisée à la diversification des régimes de financement de la formation professionnelle est observée : au-delà de l'investissement public qui tend à diminuer, différents acteurs (nationaux et internationaux), syndicats, entreprises, chambres, associations et institutions privées contribuent à la formation professionnelle et à son financement. Les ONG doivent aujourd'hui apprendre à se positionner dans ce nouvel écosystème.

Les enseignements

La capitalisation a permis de mettre en évidence une absence généralisée d'autonomie financière des dispositifs analysés. Une part d'autofinancement est envisageable sans pouvoir constituer l'unique source de financement, en particulier dans des contextes de pauvreté de famille. Cette part ne dépasse généralement pas 10 % du budget global. Les formes identifiées d'autofinancement sont principalement les suivantes :

- Génération de revenus à partir de la vente de produits (par exemple vente de produits de l'exploitation à l'image du centre Songhaï au Bénin ou des revenus des activités d'application au Cambodge) ou de la vente de services (avec par exemple des formations d'adultes envisagées pour les collèges agricoles à Madagascar, ou la prestation de services d'accompagnement pour la Plateforme Hand-Emploi au Mali) permettant de valoriser les équipements et le temps libres en dehors des périodes de cours par exemple.
- Contribution des familles/jeunes (à hauteur de 5 à 10 % du budget généralement). Si cette démarche est généralement prévue dans les dispositifs de formation, elle est cependant difficile à remplir.
- Vente de formations continues à destination des entreprises générant un bénéfice qui peut être réinvesti ensuite dans les formations initiales.

Pratique n°26 - La stratégie d'autonomisation financière de Mith Samlanh au Cambodge

« Friends » ou « Mith Samlanh » est à l'origine une ONG française, créée en 1994 au Cambodge. En 1999, le programme est transféré à une équipe locale et l'association Mith Samlanh, une association de droit cambodgien, est créée. L'association combine des initiatives de soutien social (pour les enfants et les familles) et des programmes d'éducation et de formation professionnelle. Les formations sont à destination de jeunes défavorisés entre 15-24 ans, anciens enfants des rues ou jeunes de communautés pauvres déplacées du centre-ville de Phnom Penh. 550 jeunes en moyenne reçoivent une formation professionnelle par an. Des actions plus récentes d'apprentissage ont été mises en place par Mith Samlanh.

L'organisation est dans une stratégie d'autonomisation financière de ses activités sociales, sur base d'un modèle de « social business », ouvrant des entreprises sociales, dont 5 restaurants d'application (« Training restaurants for employment and entrepreneurship » - TREE) (2 à Phnom Penh, 1 à Siem Reap, 1 à Sihanoukville, 1 à Vientiane, 2 au Laos, et 1 prochain à Bangkok) dans lesquels les jeunes se forment. Parallèlement, 4 magasins ont été ouverts sous l'enseigne « Friends N'Stuff » (vente des productions des familles). Sont également vendus des produits des ateliers (ventes des produits des classes de cuisine, mécaniques auto et moto, couture, soudure et électricité. A titre d'exemple, les étudiants avec leurs professeurs vont installer et améliorer des systèmes électriques dans les maisons). Les produits de ces entreprises sociales sont réinvestis dans l'action sociale de l'association. L'objectif que s'est fixé Mith Samlanh pour 2017 est un objectif d'autofinancement à hauteur de 60% de ses dépenses. En 2013, MS a atteint 55% d'autofinancement³¹.

Dans l'ensemble, la formation professionnelle repose largement sur des financements extérieurs aux dispositifs (publics ou privés, nationaux ou internationaux) et les ONG doivent adopter des stratégies pour assurer la pérennité des dispositifs, notamment au niveau économique.

L'origine et la part des financements reçus peuvent connaître d'importantes variations en fonction des contextes et des ressources disponibles et influent fortement sur les stratégies de recherche de fonds qu'il faut déployer. Ces ressources dépendent de :

- L'existence ou non de politiques publiques assumées qui dédient des fonds à la formation professionnelle des jeunes (subventions directes ou collecte de fonds privés via des taxes) ;

³¹ Mith Samlanh, rapport d'activité 2013.

- Le rôle des collectivités locales ainsi que les ressources effectives qui leur sont transférées ;
- Le cadre macro-économique et la place du secteur privé moderne ;
- L'existence de branches professionnelles engagées dans la qualification de leur main d'œuvre (avec des outils *ad hoc* comme les fonds de formation) ;
- La place et le positionnement de la coopération internationale (en substitution des ressources publiques).

Par ailleurs, dans un contexte de restriction des ressources publiques, les Etats sont également contraints de mobiliser pour le financement des dispositifs de formation professionnelle, une diversité d'acteurs en accordant une place croissante au secteur privé. Cela implique pour les ONG d'apprendre à s'adapter à ces évolutions et de développer des stratégies et des compétences nouvelles pour accéder à ces fonds multiples.

Les études pays ont permis d'illustrer, pour chacun des contextes pays analysés, les modes de financement de la formation professionnelle et les stratégies des ONG pour mobiliser les fonds existants. Quatre grands types de stratégie ou de positionnement des ONG pour accéder aux financements peuvent être observés :

- Maroc et France : dans ces contextes, des politiques publiques de formation professionnelle et d'emploi des jeunes existent et sont mises en œuvre, avec la contribution des entreprises. Les ONG et les dispositifs sont toutefois confrontés à de fortes contraintes liées, dans le cas du Maroc, aux pesanteurs administratives qui retardent les financements, et dans le cas de la France, aux restrictions budgétaires qui les obligent à renégocier chaque année les financements publics.
- Brésil : une politique publique de formation professionnelle des jeunes est en place et le secteur privé est développé et contribue au financement de la formation professionnelle dans un cadre régulé par l'Etat. Ces politiques ne sont cependant pas toujours mises en œuvre : certaines ONG porteuses de dispositifs ont réussi à se positionner et parviennent en lien avec des acteurs locaux, municipalités, associations, organisations de base à faire pression sur les entreprises et sur les pouvoirs publics pour que les taxes prévues soient payées et pour que les dispositifs existants soient mobilisés et accessibles. Cette stratégie est rendue possible dans un contexte de forte mobilisation de la société civile.

Pratique n°27 - Les stratégies des ONG au Brésil pour accéder aux fonds de la formation professionnelle

Dans la ville de Sao Paulo, des ONG impliquées dans la formation professionnelle (Pro-Morato, NURAP, Institut Via de Acesso) ont la possibilité de bénéficier d'une partie du budget prévu par les entreprises dans le cadre du programme étatique « Jeunes Apprentis »³² qui vise la fiscalisation des entreprises. Dans un contexte de forte mobilisation de la société civile au Brésil, ces ONG promeuvent des liens avec d'autres partenaires (des fondations, des instituts, des organismes publics) afin d'améliorer les opportunités et le nombre de places dans le programme d'apprentissage.

Dans le Paraíba (*Município* de Patos), Essor appuie les *Município* pour que les dispositifs publics d'appui à la formation des jeunes soient mis en œuvre : Essor et ses partenaires Amazonia, ASDP et CEMAR, organisés en réseau, sont parvenus, depuis 2011, à mobiliser les différents acteurs afin de réactiver les commissions municipales du travail et des revenus tripartites et paritaires (Travailleurs, Entreprises, Pouvoirs publics) inexistantes ou non fonctionnelles, alors que la législation leur confère un rôle pour informer, alimenter la définition et contrôler l'exécution des politiques de l'Etat. Le processus qui a fait l'objet d'une capitalisation a abouti à ce que les jeunes aient accès aux formations financées par des fonds publics et dispensées par le SENAI. Ainsi, les associations ont pu avoir accès à l'offre de formation, clef en main, fournie dans le cadre de politiques publiques et pouvant répondre à leurs besoins, étant donné sa diversité.

- Le contexte ouest-africain : les Etats ont de faibles capacités, le secteur entrepreneurial est peu développé et le secteur informel prédominant, mais une société civile a pu se développer. Les ONG, avec l'appui de partenaires techniques et financiers, disposent d'une marge de manœuvre importante pour intervenir directement sur la définition et la mise en œuvre des politiques de formation professionnelle et d'emploi : certaines appuient la conception et la mise en place de fonds nationaux d'appui à la formation professionnelle, la régionalisation du financement et de la mise en œuvre de la formation professionnelle, ou encore l'expérimentation d'une fiscalité locale favorable à l'insertion des jeunes.
- Cambodge : les politiques publiques en termes de formation professionnelle et d'emploi des jeunes restent à consolider, mais le secteur privé est en pleine croissance, ainsi que la volonté de développer un partenariat public/privé pour

³² Programme « Jeunes apprentis » : loi 10.097 et en 2000 mise en place par le Ministère du Travail et de l'Emploi du Programme « Jeune Apprenti » dont la finalité est de garantir la première insertion des jeunes, entre 14 et 24 ans, au monde du travail. Le financement de cette loi repose sur la fiscalisation des entreprises, depuis 2005, à la charge des Conseils Municipaux et du Ministère du Travail et de l'Emploi. Ce sont surtout les ONG localisées dans l'Etat de São Paulo qui font usage de ce Programme.

financer la formation professionnelle. Enfin, la société civile émerge dans un contexte d'ouverture démocratique récente ou de post-crise. Les stratégies des ONG semblent moins liées aux politiques nationales et les ONG caritatives jouent un rôle important.

- Ouganda : les politiques nationales de formation professionnelle et d'emploi des jeunes existent, le secteur privé est développé, de même qu'un partenariat public privé pour financer la formation professionnelle. Les initiatives des ONG s'inscrivent dans le cadre de la stratégie nationale, tout en bénéficiant de fonds privés. En même temps elles investissent des espaces non pris en compte par l'Etat, en développant des initiatives dans les régions marginalisées où les populations, et notamment les jeunes, sont exclues des politiques nationales en termes de formation professionnelle.

Les points de recommandation

La diversité des modes de financement de la formation professionnelle et la multiplication des acteurs intervenant aux différentes échelles dans ce domaine impliquent pour les ONG et les dispositifs qu'elles appuient :

- D'avoir une connaissance fine et de savoir se positionner dans cet écosystème multi-acteurs, de savoir identifier les leviers et les acteurs avec lesquels faire alliance pour avoir accès à des fonds ;
- D'explorer et de développer des savoir-faire en termes de mobilisation des différents leviers de financement (voir encadré ci-dessous) ;
- De renforcer la diversification de leurs modèles économiques et d'aller vers des modes de financement « hybrides » associant financements publics et privés aux différentes échelles, pour faire face aux contraintes des différentes sources de financement mobilisables, notamment publiques (par exemple réduction budgétaire, marge de manœuvre pour l'utilisation des fonds, statut du personnel, retards dans le versement, instabilité des fonds privés, etc.).

Ce dernier point répond aussi, pour les dispositifs associatifs, à un souci d'indépendance d'action et de réflexion, en évitant d'avoir une part trop importante du chiffre d'affaires qui relève d'une seule institution.

Pratique n°28 - La recherche de financement auprès des entreprises du dispositif UPA pour Essor au Mozambique

Au Mozambique, c'est du côté du secteur privé qu'Essor recherche des solutions pour viabiliser le dispositif UPA en créant des agences sociales pour l'emploi, expérimentées l'une sur le secteur stratégique de l'hôtellerie (Maputo et Beira), et l'autre dans le secteur de l'industrie (Beira). Ces agences assurent la formation et le placement en emploi des jeunes des quartiers défavorisés en facturant les prestations

aux entreprises, ou en leur faisant prendre en charge les frais de formation au titre de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Les entreprises définissent les profils recherchés et sollicitent l'agence pour que des candidats leur soient présentés. Pour chaque candidat choisi et présenté par l'agence, l'entreprise paiera 3.000 MZN (2012). Deux entretiens sont organisés au niveau de l'agence sociale puis de l'entreprise. Pour l'entreprise, les présélections réalisées par l'agence représentent une plus grande garantie d'avoir de bons candidats et des personnes motivées. Un contrat est signé entre l'entreprise et l'agence et entre l'entreprise et le jeune. Le suivi des jeunes est assuré par l'agence qui fait également le lien avec la famille. Enfin les hôtels souhaitant s'engager peuvent signer un contrat de RSE avec UPA pour prendre en charge la formation de plusieurs jeunes à hauteur de 10 000 MZN par jeune formé (2012).

Par ailleurs, les Etats font preuve, selon les contextes, de capacités variables pour définir, encadrer et mettre en œuvre de manière effective des mécanismes de financement de la formation professionnelle pour les jeunes tout en mobilisant une diversité d'acteurs. Dans cet écosystème, la mise en œuvre des mécanismes de financement prévus pour la formation professionnelle dépend de la mobilisation d'un grand nombre d'acteurs parmi lesquels les ONG peuvent jouer un rôle décisif. C'est paradoxalement dans ce décalage entre les « politiques affichées » et les « politiques réelles » que les ONG peuvent trouver leur place (voir encadré), en intervenant aux côtés des Etats, des collectivités, des OP, des centres de formation, voire des entreprises, afin que chacun soit en mesure de remplir son rôle. C'est par exemple la stratégie développée par Swisscontact au Mali (voir encadré).

Pratique n°29- L'appui au dispositif public de financement de la formation professionnelle par Swisscontact au Mali

L'organisation Swisscontact au Mali est intervenue à deux niveaux, national et régional, et en lien avec plusieurs partenaires (Banque mondiale, Fédération nationale des Artisans du Mali, Ministère chargé de la formation professionnelle et de l'emploi). Dans un premier temps, en appui au fonds national d'appui à la formation professionnelle et à l'artisanat (FAFPA), dont 50% sont destinés à la formation de type dual des apprentis et les maîtres artisans dans le secteur de l'artisanat. Dans un deuxième temps à travers son appui au financement et à la gestion de fonds décentralisés régionaux d'appui à la formation professionnelle, dans un contexte de décentralisation où la formation professionnelle est une compétence transférée aux régions. Pour appuyer les régions, Swisscontact, à partir de 2012 avec le PAFP III, a mis à disposition de chacune de 3 régions du Mali, un budget pour le financement des initiatives régionales en matière de formation et d'insertion des jeunes. Depuis 2014, la

coopération danoise a apporté son concours à l'augmentation du fonds régional qui atteint 4 régions.

Points de synthèse - Renforcer la diversification des modèles économiques

Dans l'ensemble, la formation professionnelle repose largement sur des financements extérieurs (publics ou privés, nationaux ou internationaux). Une part d'autofinancement est envisageable sans pouvoir toutefois constituer l'unique source de financement. Dans des contextes où les ressources réservées à la formation professionnelle sont limitées et où les sources de financement sont devenues multiples, il existe un enjeu fort pour les ONG et leurs partenaires d'identifier des stratégies et des compétences nouvelles permettant d'assurer la pérennité des dispositifs, notamment au niveau économique. Il s'agit là d'un savoir-faire qu'il faut apprendre à maîtriser (savoir identifier les leviers et les acteurs avec lesquels faire alliance pour accéder à des fonds), mais aussi savoir transférer aux acteurs accompagnés. Les ONG ont également un rôle à jouer en intervenant aux côtés des Etats, des collectivités, des OP, des centres de formation, voire des entreprises, afin que chacun soit en mesure de remplir son rôle dans le système de formation professionnelle.

II. S'inscrire dans les politiques publiques de la formation et de l'emploi

1. Rechercher l'articulation avec les politiques publiques en vue d'une pérennisation et d'un changement d'échelle

Les enjeux

La question de l'articulation avec les politiques publiques en vue d'une pérennisation et d'un changement d'échelle est une question centrale pour les Etats et pour les partenaires techniques et financiers qui les accompagnent. En effet, quelles réponses apporter au nombre d'arrivées annuelles de jeunes sur le marché du travail ? A quelles conditions l'expérience des ONG peut-elle alimenter les politiques et les stratégies nationales en matière de formation et d'intégration en emploi ? Sur quels leviers les ONG peuvent-elles agir et à quels niveaux peuvent-elles se situer pour s'inscrire en complémentarité des interventions publiques ? Cette articulation est d'autant plus importante que la formation doit répondre à des enjeux, en termes d'égalité d'accès à tous les publics et sur l'ensemble des territoires, qui ne peuvent-être garantis que par l'Etat et les collectivités locales.

Pour les ONG, cette préoccupation répond avant tout à une recherche de pérennisation des activités expérimentées : en effet, les études pays mettent en évidence que les initiatives analysées situent généralement leur action à une échelle locale. Pour la plupart, elles en sont encore à un stade expérimental et leur modèle

économique repose essentiellement ou en partie sur des financements des bailleurs de fonds. De fait, la question de l'articulation avec les politiques publiques et du changement d'échelle n'est une priorité que pour un nombre limité d'ONG rencontrées dans le cadre de cette étude. Elle est pourtant une condition pour que les dispositifs qu'elles initient ne restent pas au stade de l'expérimentation.

Les enseignements

Les enseignements tirés ci-après proviennent ainsi de l'expérience d'un nombre limité d'ONG pour lesquelles la question du changement d'échelle et les relations avec les pouvoirs publics constituent une préoccupation, voire une priorité, et par rapport à laquelle elles ont développé des stratégies. Il s'agit de mettre en évidence la manière dont certaines ONG ont abordé ces questions et quelle a été leur démarche à ce niveau.

Les modes d'articulation des dispositifs de formation portés ou appuyés par des ONG avec les politiques publiques varient en fonction de la nature des structures qui les portent et de leur histoire. Elles varient aussi en fonction du positionnement des pouvoirs publics vis-à-vis de la formation et de l'emploi des jeunes. Sur les différents territoires, diverses stratégies sont testées pour permettre le passage d'une expérimentation à un développement plus important de l'offre de formation. Ces différentes modalités ne sont pas exclusives les unes des autres et peuvent être amenées à évoluer dans le temps.

A. LA STRUCTURATION EN RESEAU POUR PESER AUPRES DES POUVOIRS PUBLICS

Dans certains cas, les dispositifs de formation professionnelle mettent en place une stratégie visant à se structurer en réseau, afin de peser davantage auprès des pouvoirs publics et de fournir les conditions favorables à un changement d'échelle.

Pratique n°30 - Le rôle des Unions nationales des MFR

La mise en place des Unions (ou Fédérations) nationales des MFR dans les différents pays en coopération avec l'UNMFREO répond aux besoins des MFR d'un même pays de rompre avec l'isolement, de changer d'échelle et d'obtenir une reconnaissance dans le pays pour pouvoir obtenir des financements nationaux. Depuis les années 2000, la mise en place de ces structures s'est systématisée. En interne du réseau, le rôle des Unions est de suivre, gérer, animer et renforcer le réseau des MFR. En externe, les Unions ont pour objectif de représenter les MFR de leur pays auprès des pouvoirs publics et des partenaires nationaux et internationaux, afin de voir reconnu leur rôle stratégique dans les politiques de formation agricole et rurale et d'accéder à des financements structurels. Les Unions ont une forme associative, avec un Conseil d'administration et une équipe permanente. Dans certains pays, l'Union commence à créer des relais en région, notamment lorsque le réseau grandit et s'étend

géographiquement sur le territoire. Ces relais sont utiles pour rapprocher l'accompagnement et dialoguer avec les pouvoirs publics régionaux dans le cadre de la régionalisation. Le développement des réseaux MFR, en nombre et dans de nouvelles zones au sein des pays, est l'un des axes stratégiques affirmés par les différents mouvements pour la période 2014-2018.

Au Brésil, dans l'Etat du Pará, l'Union a travaillé avec les *Casas Familiares Rurais* (CFR) sur l'harmonisation de leurs contenus de formation et la modification de leurs statuts (les CFR du Pará sont désormais reconnues comme des écoles communautaires). Suite à ce travail en interne, l'Union a pu mener des négociations avec le Secrétariat d'Etat à l'éducation, ce qui a débouché sur la reconnaissance des établissements et des formations. Des perspectives de financement des établissements et des formations peuvent ainsi être envisagées. Actuellement au nombre de 28 en fonctionnement, d'ici à 2018, les CFR du Pará envisagent de passer à 50 établissements, tous financés par les pouvoirs publics (*municipes*, Etat fédéré et Etat fédéral). Certaines CFR projettent d'accueillir 300 élèves (groupes de 35 élèves), soit le double d'aujourd'hui. Par ailleurs, l'Union a pour objectif de reprendre contact avec le réseau des CFR de l'Etat voisin (Amazônas) et d'y renforcer l'Union de cet Etat. Au sud du Brésil et dans le Maranhão, les CFR sont reconnues et financées par les Secrétariats d'Etat à l'Education et les collectivités locales. Ce soutien financier contribue incontestablement à la mise en œuvre d'un service public de la formation agricole de qualité et a influé sur le développement à une plus grande échelle des centres de formation CFR, au nombre de 119 au Brésil.

Pratique n°31 - La Plateforme nationale et les fédérations régionales des Ecoles familiales agricoles (EFA) en Côte d'Ivoire

En Côte d'Ivoire, le réseau national des EFA de Côte d'Ivoire qui compte 29 associations (dont 22 sont actives), réparties sur 8 régions, a mis en place des fédérations régionales, au Centre et à l'Ouest du pays. La création d'une fédération s'appuie sur une EFA pilote choisie pour son dynamisme et sa capacité à être un modèle et à accueillir les formateurs des autres EFA. Un fonds régional de soutien, alimenté par les dons versés localement par les entreprises ou particuliers mais également par des collectes de fonds d'autres pays, pourrait être progressivement géré par chaque fédération régionale. Au niveau national, la Plate-forme des EFA de Côte d'Ivoire (PEFACI), créée en 2006, appuie les EFA sur les plans technique et pédagogique dans un objectif de développement du réseau. Cette structure est constituée de personnes physiques et notamment de chefs d'entreprises.

Cette modalité d'articulation avec les pouvoirs publics, qui consiste à passer par la création d'une structure chargée de représenter le réseau à l'échelle régionale, voire

nationale, est souvent récente (ou a été récemment relancée) et il est encore difficile d'en mesurer les effets. Dans le cas des MFR, il est notamment encore rare que les pouvoirs publics financent ces associations de manière pérenne (hormis au Brésil et en France). Par ailleurs, la reconnaissance des formations dispensées en MFR est un chantier engagé par les Unions dans de nombreux pays, qui a porté ses fruits dans certains contextes, comme au Brésil dans l'Etat du Pará, mais qui reste à poursuivre dans plusieurs pays (en Afrique de l'Ouest notamment).

Plusieurs facteurs semblent conditionner l'efficacité de la stratégie de structuration des MFR en réseau³³ : i) le niveau des ressources humaines (administrateurs comme permanents) au sein des Unions ; ii) le type de relations entretenues avec les partenaires en France (relation basée sur la confiance et l'autonomie ou sur les financements et la redevabilité) qui va avoir des effets notamment sur le niveau d'initiative des Unions ; iii) des éléments liés au contexte de chaque pays : histoire politique, niveau d'éducation, clivages sociaux et statutaires, ancienneté et force des mouvements sociaux, acceptation des leaders, etc. Dans des pays où des stratégies nationales de formation agricole et rurale existent, par exemple, le contexte est beaucoup plus favorable au développement des MFR.

B. L'INTEGRATION DES DISPOSITIFS DANS LE CADRE DE PROGRAMMES NATIONAUX D'APPUI A LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Dans les contextes où des politiques nationales de formation professionnelle sont mises en œuvre, les dispositifs de formation soutenus par les ONG doivent logiquement rechercher à s'inscrire dans ces politiques. Et lorsque des programmes nationaux de formation professionnelle existent, à l'instar du Programme d'appui à la rénovation et au développement de la formation professionnelle dans les secteurs de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche (AFOP), mis en œuvre au Cameroun, ces programmes sont autant d'opportunités pour les ONG d'être soutenues sur les plans technique et financier et de s'inscrire durablement dans les politiques de l'Etat (voir encadré).

Pratique n°32 - Le développement de l'offre de formation au Cameroun : le cas du programme AFOP

Depuis 2008, au Cameroun, les pouvoirs publics, avec l'appui financier de l'AFD dans le cadre du contrat de désendettement et de développement (C2D), ont mis en place un programme public national d'appui à la formation professionnelle (AFOP). Placé sous la double tutelle du Ministère de l'Agriculture et du Développement rural et du Ministère de l'Elevage, des Pêches et des Industries Animales (MINADER/MINEPIA),

³³ Delhaye, C., Le Bourgeois B., Keita, M., juillet 2013.

ce programme vise la réforme du cadre réglementaire : nouvelle gouvernance qui favorise l'autonomie via la cogestion et la co-animation des structures de formation entre secteur public et acteurs locaux des territoires (communes, responsables OPA, parents, etc.). Le programme permet la rénovation des infrastructures et équipements des structures de formation : 42 Centres de formation labellisés AFOP, ont été rénovés, parmi lesquels on compte 22 centres privés et des centres publics et centres communaux. Cette activité vise à améliorer les conditions d'accueil et de vie des apprenants dans les centres de formation (rénovation des dortoirs, des espaces de vie et de certaines salles de classe). Le programme intègre également la formation des moniteurs (formateurs).

Pour les Ecoles familiales rurales (EFR) intégrées au programme, dont ce dernier s'est largement inspiré sur le plan pédagogique notamment (pédagogie de l'alternance), AFOP est une opportunité d'améliorer quantitativement et qualitativement leur offre de formation. A Endoum par exemple, les financements AFOP ont permis à l'EFR d'aménager le centre (dortoirs) ; d'indemniser les jeunes (1 000 FCFA par jour quand ils sont en centre) ; et de payer et former les moniteurs (4 moniteurs dont une femme). En 2012, 35 jeunes ont été formés en 1ère et en 2ème année. Entre 2013-2016, l'objectif du programme est de passer de 42 à 100 centres (objectif de 30 nouveaux centres en 2014), et de 11 à 25 écoles de formation. L'objectif est de former 3 500 jeunes/an dans les centres et 2 500 jeunes/an dans les écoles. Le développement de métiers para-agricoles ruraux est également prévu.

De tels programmes d'appui nationaux présentent plusieurs intérêts : i) ils sont l'occasion pour les dispositifs de formation qui se situent encore à une échelle expérimentale de sortir d'une démarche isolée et d'harmoniser certaines pratiques avec d'autres dispositifs (en matière de S&E, de formation de formateurs, de curricula, etc.) ; ii) à travers le soutien technique et financier apporté, les dispositifs de formation sont susceptibles d'améliorer la qualité des formations dispensées (en limitant les ruptures de formation et en préparant mieux les jeunes à l'emploi par une formation de meilleure qualité) ; iii) l'important investissement dans les dispositifs de formation permet de réaliser un véritable saut quantitatif, en multipliant les centres de formation, tout en veillant à ce que le principe d'équité entre les territoires soit respecté.

L'intégration de dispositifs de formation portés par des ONG dans des programmes d'appui à la formation professionnelle à une échelle nationale peut cependant comporter certains risques : i) Il est important de veiller à ce que l'harmonisation de certaines pratiques entre les dispositifs de formation intégrés au programme ne nuise pas à la qualité et à la diversité de l'offre de formation. Dans le cas du programme AFOP, par exemple, un des effets pervers pourrait être que les jeunes entrent en formation avec pour motivation principale d'accéder à des financements à l'issue de celle-ci. De même les dispositifs de formation intégrés au programme doivent être

vigilants sur les éventuelles évolutions du public reçu en formation ; ii) dans certains cas, l'intégration de dispositifs de type Ecoles familiales rurales dans le réseau peut avoir un impact négatif sur la cohésion du réseau initial d'appartenance dans la mesure où seules certaines EFR y sont intégrées. Dans le même temps, les EFR intégrées au programme peuvent être une source de motivation pour les EFR qui en sont jusqu'alors exclues.

C. LE TRANSFERT AUX POUVOIRS PUBLICS D'UN DISPOSITIF EXPERIMENTE PAR UNE ONG

Dans certains contextes, les expérimentations des ONG peuvent être source d'inspiration pour l'action publique et des dispositifs initiés ou soutenus par des ONG à titre expérimental peuvent être transférés aux pouvoirs publics, chargés de pérenniser leurs actions et, si possible, de les dupliquer sur d'autres territoires. C'est le cas des démarches engagées par le dispositif d'appui à l'insertion des jeunes Cap Insertion développé par le Gret en Mauritanie (voir encadré).

Pratique n°33 - Le transfert aux pouvoirs publics du dispositif Cap Insertion (Gret) en Mauritanie

Depuis 2008, le Gret teste un dispositif de Plateforme d'appui à l'insertion des jeunes, Cap Insertion, dans les quartiers périphériques de Nouakchott. Le dispositif comprend un volet accompagnement des jeunes (accueil, orientation et accompagnement) et un volet mise en réseau d'acteurs. Dès le départ, la pérennisation et le développement de ce dispositif ont fait l'objet d'échanges avec les communes et le Ministère délégué auprès de l'Education nationale chargé de l'emploi, de la formation professionnelle et des nouvelles technologies (MDEFPNT), ainsi que les centres de formation et les agences qui en dépendent. Ces derniers ont manifesté très tôt leur intérêt pour le dispositif et partageaient les enjeux qui en découlaient en matière d'insertion des jeunes. Par la suite, la Communauté urbaine de Nouakchott (CUN) a également manifesté son intérêt pour le dispositif. Fin 2013, une fois l'expérimentation terminée, le Ministère et la CUN ont repris les activités des antennes selon des modalités différentes : reprise par le Ministère de deux des trois antennes en février 2013, à travers le programme national intégré d'appui à la Micro et à la petite entreprise (PNIME) ; la troisième antenne est reprise par la CUN depuis mai 2013, qui délègue ce service.

- Dans le premier cas, le Ministère assure la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre du dispositif. Il est également chargé de piloter la cellule nationale « Cap insertion » créée à l'occasion. C'est via cette cellule que le dispositif est amené, à terme, à se déployer dans d'autres régions du pays. L'enjeu pour le Ministère est de créer un service public de l'insertion pérenne en s'appuyant sur l'expérience réussie conduite par le Gret. Le Ministère compte dans un premier temps

s'approprier le dispositif pour à moyen/long terme le déployer sur le territoire national en identifiant de nouveaux modes de mise en œuvre et en créant le cadre juridique et légal de la délégation de services. Il a à ce jour affecté : i) une équipe de fonctionnaires comme conseillers insertion dans deux des antennes Cap Insertion à Arafat et Dar Naïm, deux communes de Nouakchott ; ii) une équipe de coordination qui pilote les activités des antennes et anticipe leur déploiement sur le territoire national. Le Gret apporte un appui technique au Ministère pour transférer les compétences construites au cours de son expérimentation. Depuis fin 2013, le Gouvernement français (AFD, Trésor et Ministère des Affaires Etrangères et du Développement International) accompagne le transfert aux autorités nationales mauritaniennes en finançant, via le processus de remise de dette (C2D), l'assistance technique du Gret au Ministère. Le Gouvernement mauritanien apporte un complément de financement sur le Budget Consolidé d'Investissement de l'Etat.

- Dans le second cas, la Communauté urbaine de Nouakchott, avec l'appui du Gret, pilote le service d'appui à l'insertion qu'elle délègue à une équipe (principalement constituée de salariés et anciens salariés du Gret) en cours d'autonomisation comme opérateur privé de l'insertion. Ces actions sont rendues possibles par des financements de Cities Alliance (Banque mondiale, 1 an), de l'Union européenne, et de la Région Ile-de-France, partenaire historique de la CUN.

La reprise par les pouvoirs publics de dispositifs de formation expérimentés par des ONG présente plusieurs intérêts : i) dès la phase de conception du dispositif, les ONG doivent envisager concrètement les modalités de pérennisation et de développement du dispositif qui fera l'objet d'un transfert. Dans le cas de Cap Insertion, le Gret a sollicité et impliqué dès le départ le Ministère de la formation professionnelle, l'Agence nationale de promotion de l'emploi des jeunes (ANAPEJ), etc. La question du transfert progressif du dispositif vers ces institutions était donc clairement envisagée en amont de sa mise en œuvre. Les nombreux échanges menés en amont du dispositif avaient donné lieu à un engagement de principe de plusieurs partenaires (et ce bien que les modalités du transfert ont finalement beaucoup évolué au cours du projet) ; ii) l'implication des différents acteurs du territoire, et la dynamisation des cadres dans lesquels se développent les échanges, tout au long de la mise en œuvre du dispositif apparaissent essentielles et conditionnent la réussite du transfert aux acteurs publics. Cette démarche consistant à transférer un dispositif initié par une ONG à un ou des acteurs publics est relativement nouvelle. Pour ce qui concerne Cap Insertion, la reprise des antennes par le Ministère et la CUN a été effectuée en 2013, il est par conséquent trop tôt pour en évaluer les résultats.

Les points de recommandation

Les ONG n'ont pas pour vocation de se substituer à une intervention volontaire et massive de l'Etat pour le développement de la formation et l'accès à l'emploi des jeunes, comme le montrent les limites des actions du PAFPA au Bénin face au désengagement des bailleurs de fonds et de l'Etat pour le financement de la formation par apprentissage de type dual (voir encadré).

Pratique n°34 - Le Programme d'appui au développement de la formation par apprentissage (PAFPA) – Gret / BAA – Bénin

Depuis 2011, le Bureau d'appui aux artisans (BAA) en partenariat avec le Gret, met en œuvre un Programme d'appui au Développement de la formation par apprentissage dans les départements de l'Ouémé-Plateau. Le programme s'inscrit dans la continuité de la politique de rénovation de l'apprentissage mise en œuvre par l'Etat béninois, avec l'appui de plusieurs coopérations depuis le début des années 1990. Parmi les activités proposées par le PAFPA, des classes de remise à niveau sont testées dans les deux départements pour permettre aux jeunes prétendant à l'entrée en formation par apprentissage de type dual, d'être mieux à même de réussir les concours d'entrée. Les réflexions menées en amont du programme et la forte implication des acteurs sur le plan local ont permis que les actions mises en œuvre soient peu coûteuses : les mairies mettent à disposition des salles de cours ; les formateurs recrutés sont des instituteurs de la localité à la retraite ; les organisations professionnelles, en concertation avec les maîtres artisans réalisent le suivi des jeunes et s'assurent de leur assiduité en formation. Ainsi, plusieurs pistes sont testées et envisagées pour pérenniser cette activité : les classes de remise à niveau pourraient être financées à travers le reliquat des fonds destinés à l'organisation des Examens de fin d'apprentissage traditionnel (EFAT). Outre les quatorze classes de remise à niveau initiées par le PAFPA, deux autres classes ont été lancées sur fonds propres à Sakété et à Porto-Novo par des promoteurs de centre. Afin de soutenir ces activités, le PAFPA a mis à disposition des deux classes les programmes de remise à niveau élaborés dans le cadre du projet. Le Ministère de la formation professionnelle envisage par ailleurs d'étendre cette activité à d'autres départements, ce qui représente un enjeu important pour passer de l'expérimentation (550 jeunes ont profité des classes de remise à niveau sur les deux premières promotions du programme) à une véritable politique nationale.

Le PAFPA est donc un dispositif qui vient en appui à une politique de formation existante. Assurément, l'ancrage local des activités qu'il met en œuvre et le potentiel d'efficacité de certaines de ces activités sont des atouts qui permettent d'envisager sa pérennité et son extension. Toutefois, ces enjeux et donc la pertinence du PAFPA sont fortement contraints par les capacités des pouvoirs publics à assurer le développement de l'apprentissage de type dual au Bénin. Depuis plusieurs années, le nombre de jeunes qui accède aux formations par apprentissage de type dual au Bénin est en nette

régression. En 2012, seul un peu plus de 3% des jeunes apprentis (environ 4 000 jeunes) s'inscrivent dans l'apprentissage rénové. Cette baisse des effectifs est paradoxale compte tenu de l'augmentation du nombre de jeunes qui se présentent aux examens d'entrée et témoigne des difficultés que rencontrent les pouvoirs publics, à travers le FODEFCA (qui assure le financement de la formation professionnelle de type dual à hauteur de 90%) à assurer le développement de ce type de formations. Deux CFP sur 3 visités lors de la mission n'accueillent plus de jeunes en formation par apprentissage de type dual. La formation par apprentissage de type dual est pourtant, a priori, plus efficace que l'enseignement général pour permettre aux jeunes d'accéder à l'emploi.

Les dispositifs mis en œuvre ou soutenus par les ONG ont cependant, aux côtés des acteurs publics et privés engagés dans les politiques et stratégies de formation professionnelle et d'emploi, un rôle à jouer dans les stratégies de développement de l'offre de formation professionnelle (changement d'échelle). Par la souplesse de leurs interventions, leur capacité d'innovation et leur capacité à agir localement, les actions des ONG peuvent en effet être source d'inspiration pour les acteurs publics et privés. Ces derniers peuvent tirer parti des expérimentations conduites par les ONG et s'inspirer des innovations pédagogiques, sociales, organisationnelles qu'elles initient, dans la mesure où celles-ci sont suffisamment capitalisées et mutualisées avec d'autres acteurs pour constituer une base de dialogue et de partage. Cela suppose également que les ONG aient effectivement inscrit cette perspective d'articulation avec les pouvoirs publics dans leur cahier des charges et qu'elles sachent adapter leur positionnement et leurs appuis en fonction des enjeux (mise en œuvre directe, appui à la maîtrise d'ouvrage, renforcement des capacités, dynamisation de cadres d'échanges et de concertation), des acteurs en présence et de leurs besoins en termes de renforcement. Les ONG doivent alors avoir une compréhension du rôle et des responsabilités de chacun des acteurs impliqués dans les politiques et stratégies de formation professionnelle et d'emploi afin de pouvoir se positionner à leurs côtés :

- Les Etats sont responsables de la définition des politiques et stratégies de formation professionnelle à l'échelle du territoire national et, dans un contexte de multiplication des intervenants dans le domaine de la formation professionnelle et de l'emploi, de la régulation des contributions de chacun de ces différents acteurs (collectivités locales en lien avec la décentralisation, CFP, entreprises, ONG, OP, etc.).
- Les partenaires techniques et financiers peuvent accompagner les Etats dans une mise à l'échelle des dispositifs. Ils peuvent également accompagner les ONG qu'ils soutiennent financièrement pour les aider à définir un cahier des charges incitatif, c'est-à-dire qui intègre des objectifs en termes d'efficience, de passage à l'échelle en lien avec les politiques publiques.

- Les entreprises qui, si elles s'engagent dans la mise en œuvre et/ou le financement de la formation professionnelle, peuvent être impliquées dans la définition et la mise en œuvre des politiques et stratégies de formation professionnelle ; elles doivent, pour ce faire, collaborer avec les acteurs publics, les centres de formation, les dispositifs d'accompagnement, etc.
- Les OP qui s'engagent dans les dispositifs de formation professionnelle de leur secteur pouvant ainsi contribuer à leur pérennité, en assurant les fonctions de portage dans le meilleur des cas ou plutôt de contribution à son pilotage ou de suivi des jeunes. Elles doivent aussi être impliquées dans la définition des politiques.
- Les CFP construisent leur programme de formation en lien avec les besoins des jeunes, des entreprises et en prenant en compte les politiques.

Il n'existe pas de « bonne démarche » a priori mais des stratégies « sur mesure » à concevoir en fonction des caractéristiques propres des politiques et stratégies de formation professionnelle et d'emploi et qui peuvent être amenées à évoluer dans le temps. Des expériences analysées, il a cependant pu être tiré quelques points d'attention à prendre en compte. Ils ne sont pas une garantie de succès, mais les expériences de terrain ont permis de montrer qu'ils sont des préalables incontournables dans ce type de démarches (voir encadré ci-après).

Outils et méthodes - Quelques points d'attention pour le transfert de dispositifs expérimentés par une ONG à des acteurs publics ou privés (associatifs ou commerciaux)

Le transfert d'un dispositif expérimenté par une ONG à des acteurs publics ou privés peut prendre des formes diverses, en fonction des caractéristiques propres des politiques et stratégies de formation professionnelle et d'emploi du pays ou encore de la nature des dispositifs expérimentés (par exemple des dispositifs associatifs ne souhaitant pas une reprise par l'acteur public) : transfert à un Etat ou à une collectivité locale, transfert à une association locale en charge d'une délégation de service public, création d'un réseau chargé de démultiplier l'expérience dans différentes zones géographiques du pays, ou encore transfert à des organisations professionnelles/fédérations professionnelles. Quelle que soit la modalité de transfert envisagée (public ou privé), l'articulation avec les pouvoirs publics doit-être recherchée (en vue d'un soutien financier, d'une reconnaissance du dispositif et des formations délivrées, etc.).

- Au préalable, dans la perspective d'être repris ou appuyés par des acteurs publics ou privés, les dispositifs initiés par les ONG doivent démontrer leur pérennité, sur les plans financier et technique notamment et avoir prouvé leur pertinence et leur efficacité.
- En amont, dès la conception du dispositif et sur la base d'un diagnostic institutionnel, les modalités d'articulations avec les acteurs publics ou privés

doivent être envisagées, que ce soit à l'échelle des territoires, communes ou régions, à l'échelle nationale ou encore au niveau d'un secteur (agriculture, artisanat...). Les démarches qui engagent les acteurs publics et privés dans des processus de long terme, portées localement de façon concertée et en proximité, sont particulièrement pertinentes.

- Au cours de la mise en œuvre du dispositif, les ONG doivent faire preuve de souplesse et d'adaptation aux changements institutionnels, en adaptant leurs modes d'articulation avec les acteurs impliqués en fonction de ces évolutions.
- En aval des projets, une fois le dispositif connecté aux acteurs publics ou privés, le positionnement de l'ONG peut évoluer, passant de la mise en œuvre directe à l'accompagnement des acteurs chargés du portage du dispositif et de son extension. Elles sont alors dans une position d'appui à la maîtrise d'ouvrage. Elles pourront également intervenir en renforcement des capacités / formation des agents, des formateurs ou des conseillers travaillant au sein des dispositifs.

2. Contribuer aux politiques publiques de la formation et de l'emploi

Les enjeux

Afin de mettre en place des politiques de formation pertinentes et de répondre aux besoins en développement de l'offre de formation, les pouvoirs publics se tournent de plus en plus vers les expérimentations mises en œuvre par la société civile, lorsqu'elles ont fait la preuve de leur pertinence et de leur efficacité. Certaines ONG ont par ailleurs une capacité à agir sur différents leviers de l'environnement de la formation, à partir d'une analyse fine des enjeux et des acteurs en présence sur un territoire, permettant ainsi d'améliorer les conditions d'accès des jeunes à un emploi durable.

Les enseignements et points de recommandation

A. S'IMPLIQUER DANS DES CADRES D'ÉCHANGE POUR FAIRE ÉVOLUER LES POLITIQUES ET LES STRATÉGIES

Certaines ONG contribuent aux réflexions en cours sur les politiques et les stratégies de formation et d'emploi, tant à l'échelle régionale que nationale. Pour ces structures, l'enjeu est de démontrer leur capacité et leur légitimité à s'impliquer dans des enjeux nationaux et à faire évoluer les stratégies et les politiques de formation professionnelle à différentes échelles (communale, régionale, nationale).

Cette capacité d'action est rendue possible notamment par le partage et la mise en valeur des expérimentations qu'elles mènent. Elle ne peut se faire cependant qu'à certaines conditions : i) être crédible aux yeux des pouvoirs publics et par conséquent être en mesure de faire la preuve de la pertinence et de l'efficacité des dispositifs qu'elles mettent en œuvre ; ii) être suffisamment audible vis-à-vis d'acteurs institutionnels. Les ONG internationales ont en général cette capacité de dialogue et de plaidoyer. Pour des organisations nationales, cela peut nécessiter un travail préalable de structuration (à l'image des fédérations et unions) ou de regroupement entre acteurs de la société civile (par exemple plateformes d'acteurs de la société civile) ; iii) la contribution des ONG à ce type de cadres d'échanges nécessite de pouvoir dégager du temps et des ressources humaines. Un chantier tel que la conception et la mise en œuvre de la Stratégie nationale de formation agricole et rurale (SNFAR) nécessite par exemple une mobilisation régulière et dans la durée; iv) enfin, l'implication des ONG peut couvrir de nombreux objets, en fonction des enjeux en cours : la contribution à l'élaboration d'une stratégie nationale, la contribution à l'élaboration de référentiels métiers ou de référentiels de formation, le plaidoyer en faveur d'une prise en charge financière de la formation professionnelle, etc. Cela implique d'être suffisamment armé pour couvrir cette variété des enjeux à traiter.

Pratique n°35 - A Madagascar, la contribution des collèges agricoles (Fert/Fifata) à l'élaboration et la mise en œuvre de la Stratégie nationale de formation agricole et rurale (SNFAR)

Dans le cadre de l'élaboration de la SNFAR adoptée en 2012, les représentants des collèges agricoles ont été fortement impliqués dans les négociations avec les pouvoirs publics. Cette participation a permis de défendre et de prendre en compte certaines spécificités du dispositif collège et de l'approche « insertion/installation des jeunes ». Ainsi, un budget de 2 millions USD (sur un total de 5,7 millions USD) est prévu pour le déploiement et le renforcement des collèges dans les 13 régions d'intervention du projet FORMAPROD (Programme FIDA, lancé en 2012, qui doit contribuer au déploiement de la stratégie au niveau central et dans 13 régions). La collaboration de l'équipe de coordination Fert et des représentants de Fifata avec les équipes chargées de la mise en œuvre de la SNFAR se poursuit. Les objectifs sont : i) la prise en compte des leçons et acquis de l'approche des collèges (notamment la transmission du référentiel pédagogique des collèges au ministère de l'Agriculture) ; ii) l'accréditation des établissements ; iii) la contribution à la réflexion pour la conception et la mise en place des instances de pilotages politiques nationaux et régionaux de la SNFAR ; iv) l'homologation des référentiels pédagogiques de formation et de l'accréditation des établissements.

La participation des ONG qui initient et soutiennent des dispositifs de formation à de tels ateliers de réflexion, organisés à l'initiative des pouvoirs publics, sont l'opportunité : i) pour les pouvoirs publics, de connaître les actions menées sur leur territoire (rôle de coordination) mais aussi de s'inspirer des pratiques des ONG, que celles-ci concernent la pédagogie, les modalités d'organisation, le contenu ou encore le modèle économique des formations ; ii) pour les ONG, l'enjeu est souvent double : ces cadres d'échange avec les pouvoirs publics sont l'occasion de valoriser les approches qu'elles mettent en œuvre en témoignant de leurs expérimentations et de leurs résultats (être reconnu comme acteur incontournable de la formation) et obtenir une reconnaissance des formations délivrées (certification, homologation). Dans le même temps, un des enjeux est de permettre le financement et le développement des dispositifs qu'elles initient.

B. INTERVENIR DANS LA DUREE, SUR PLUSIEURS NIVEAUX ET AUPRES DE DIFFERENTS ACTEURS

Certaines ONG privilégient une approche systémique et se positionnent en facilitateur plutôt que comme opérateur. Elles interviennent sur différents leviers, autres que la formation professionnelle. Ce positionnement a pour avantage, en complément des actions de formation qui sont développées, d'agir plus globalement sur l'environnement de la formation, afin que celui-ci soit plus propice pour que les jeunes accèdent à

l'emploi. C'est le cas de Swisscontact dans les différents pays dans lesquels l'organisation intervient, et notamment au Bénin où elle intervient sur des aspects tels que l'accès au financement, la fiscalité, la reconnaissance des droits, etc. (voir encadré).

Ces démarches sont particulièrement intéressantes dans la mesure où elles peuvent faire évoluer de manière significative les politiques publiques, et avoir un effet levier important.

Pratique n°36 - Le dispositif d'appui à l'insertion des jeunes diplômés du Certificat de qualification professionnelle (CQP) - Swisscontact Bénin

Trois aspects du dispositif mis en œuvre par Swisscontact au Bénin dans le cadre d'un financement AFD (FISONG 2009-2011), témoignent du rôle que peuvent jouer des programmes d'appui pour favoriser l'accès durable à l'emploi des jeunes.

Tout d'abord, avec l'appui de Swisscontact, et grâce au suivi rapproché des jeunes mis en place, 5 IMF ont accepté de proposer et tester un produit de crédit destiné aux jeunes, avec pour objectif de faciliter leur accès au crédit. D'un montant maximum de 5 M de F CFA, ce produit se démarquait des autres produits financiers en raison d'un taux d'intérêt réduit (de l'ordre de 2% par mois) et la possibilité de remboursements différés. A noter que les conditions d'emprunt ont été très proches de ce qu'elles pourraient être dans la réalité, puisqu'aucun fonds de garantie n'a été mis en place par Swisscontact. Près d'un tiers des jeunes concernés par le dispositif (89 jeunes) ont accédé à ces crédits.

Ensuite, le dispositif a contribué à la mise en place de politiques publiques en matière de fiscalité : grâce aux actions de plaidoyer menées, les jeunes créant leur entreprise peuvent désormais bénéficier d'une exonération fiscale (patente, publicité, etc.) durant leur première année d'exercice. Ces aspects ont été négociés à la fois sur le plan local et avec l'administration centrale (direction générale des impôts) en 2011/2012 et la loi de finances 2013 a pris certains éléments en compte (au moment de la mission, de nouvelles négociations étaient en cours pour la Loi 2014).

Enfin, le programme a contribué à la mise en place d'une nouvelle Direction, la Direction de la reconversion et de l'insertion des jeunes (DRIJ) au sein du Ministère de l'enseignement secondaire et de la formation professionnelle et technique (aujourd'hui MESFTPRIJ). Il s'agit d'un signal fort de l'intérêt des pouvoirs publics pour le dispositif. Sans qu'il n'ait été possible de retracer précisément le processus ayant permis l'émergence de cette direction, il semble que la mobilisation de l'ensemble des acteurs autour du dispositif ait fortement contribué à sa mise en place.

A partir de l'exemple des interventions de Swisscontact dans différents pays, plusieurs enseignements peuvent-être tirés³⁴.

- Privilégier une approche systémique et dans la durée : L'ONG repère les lacunes du système de l'enseignement technique et de la formation professionnelle et renforce ce dernier en conseillant les différents acteurs impliqués. La structure privilégie une approche systémique, ses différentes expériences ayant montré qu'agir sur un seul pan du système est inefficace. Cela l'amène à faire évoluer son positionnement et ses interventions en permanence et à agir à différentes échelles (locale, régionale, nationale), auprès des différents acteurs intervenant dans le système, et pour appuyer différentes fonctions (formation, accompagnement, coordination, financement, etc.).
- Développer une approche *bottom-up* : Swisscontact attache de l'importance à travailler à partir de la base, avec les communautés locales et selon une logique de *bottom-up* jusqu'au développement d'un cadre institutionnel régional puis national, et non l'inverse.
- S'inscrire dans des processus pluri-acteurs : L'ONG considère comme essentiel de prendre en compte l'ensemble des acteurs intervenant dans ce système et de comprendre leur positionnement afin de les amener à s'entendre sur une position commune. C'est la raison pour laquelle, dans les différents pays, elle privilégie l'appui à des dispositifs multi-acteurs, au sens où acteurs publics (ministères, collectivités locales, etc.) et privés (organisations professionnelles, PME, IMF, etc.) sont impliqués dans la mise en œuvre et qu'elle recherche à participer et à renforcer les cadres de concertation aux différentes échelles. En travaillant de concert avec l'Etat, en particulier, et les différentes instances qui le représentent (régions, ministères), elle est en mesure de partager avec lui les constats et de travailler avec lui à l'élaboration de dispositifs plus élaborés. Cela nécessite toutefois du temps et de composer avec certaines contraintes (par exemple turn-over).

Pratique n°37 - Les interventions de Swisscontact au Niger, au Mali et en Ouganda

Au Niger, Swisscontact est intervenue sur des actions de formation diverses en lien avec les structures professionnelles (apprentissage dual, champs-écoles en milieu rural, formations initiales professionnalisantes en réparation de téléphones portables,

³⁴ Extraits de l'intervention de Jean-Michel Limat sur « L'articulation des politiques publiques en faveur des jeunes et des dispositifs de formation et d'insertion » lors de la journée d'études de l'Iram sur « L'insertion socio-économique des jeunes ruraux en Afrique : contraintes et perspectives » le 27 juin 2013.

etc.) et sur la mise en place de Plateformes d'accompagnement (les « plateformes d'information, d'orientation professionnelle et d'accompagnement des jeunes »). Elle s'est également inscrite dans le cadre des grandes orientations nationales en renforçant l'Etat et ses politiques (contribution technique et financière au Programme de Modernisation et de Développement de l'Enseignement et de la Formation Professionnels et Techniques) et a appuyé le processus de certification de 28 métiers. Par ailleurs elle a participé aux cadres de concertation avec les différents acteurs impliqués dans les questions de développement, entre autres sur des thématiques liées à la formation professionnelle, au genre et à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes.

Au Mali, Swisscontact intervient depuis les années 80, au départ en appui aux organisations professionnelles d'artisans pour le développement de l'apprentissage dual. Par la suite, elle a appuyé, au niveau de l'Etat, le fonds d'appui à la formation professionnelle (FAFPA) (plaidoyer en lien avec les OP en vue d'une augmentation de la taxe de formation professionnelle et d'une mobilisation d'une partie des fonds pour financer l'apprentissage de type dual, mise en place d'un logiciel de suivi) et la création d'un Ministère chargé de la formation professionnelle et de l'emploi et de la Direction nationale de la formation professionnelle. Elle a également accompagné le renforcement des régions dans le cadre de la mise en œuvre de la décentralisation et du transfert de compétences (mise à disposition d'un fonds régional de formation dans le cadre du programme d'appui à la formation professionnelle PAFP).

En Ouganda, Swisscontact intervient pour promouvoir le développement durable du secteur privé à travers le développement des compétences, la promotion des micros, petites et moyennes entreprises (MPME), la protection de l'environnement et le développement économique local, en lien avec les structures publiques (national et local). Partant de l'objectif central d'accroître les revenus et les possibilités d'emplois pour les petites exploitations et les micros entreprises dans les zones rurales, et en se fondant sur l'approche « faire fonctionner les marchés pour les pauvres » (M4P), Swisscontact développe des projets en appui aux collectivités pour le développement des compétences techniques pour les jeunes dans les zones rurales et urbaines, l'augmentation de la productivité du travail, ainsi que l'amélioration de l'accès des MPME aux facilités financières. Les projets utilisent une approche de développement des compétences pour réduire la pauvreté chez les jeunes.

Points de synthèse - Rechercher l'articulation avec les politiques publiques et contribuer aux politiques publiques de la formation et de l'emploi

La recherche d'une articulation des dispositifs de formation et d'accompagnement avec les politiques publiques répond à un enjeu de pérennisation des dispositifs mais aussi à un enjeu de changement d'échelle. C'est une question centrale pour les Etats et les

partenaires techniques et financiers qui les accompagnent. Elle n'est une priorité que pour un nombre limité d'ONG analysées. Si les ONG n'ont pas pour vocation de se substituer à une intervention volontaire et massive de l'Etat et ses partenaires, elles ont un rôle à jouer dans les stratégies de changement d'échelle : par leur souplesse d'action, leur capacité à agir localement et leur capacité d'innovation, elles peuvent être source d'inspiration pour les acteurs publics et privés qui, à leur tour, sont en mesure de tirer parti de ces innovations selon différentes modalités (reprise d'un dispositif, implication dans des cadres de concertation pluri-acteurs). Cela implique pour les ONG d'inscrire cette dimension dans leur cahier des charges. Cela implique également qu'elles sachent adapter leur positionnement et leurs appuis en fonction des besoins du système (mise en œuvre directe, appui à la maîtrise d'ouvrage, renforcement des capacités, dynamisation de cadres d'échanges et de concertation, facilitateur) et de son évolution. Il existe ici aussi un enjeu fort de convaincre les ONG et leurs partenaires de l'importance de ces problématiques et de les doter des compétences et moyens d'y parvenir.

Chapitre 3 : Les pistes pour une plateforme d'échanges entre ONG

Les enjeux

Un des enjeux initiaux de cette étude était de contribuer à alimenter les échanges, les débats et les réflexions entre acteurs engagés dans la formation professionnelle et l'insertion socioprofessionnelle des jeunes, ainsi que d'identifier des modalités de poursuite de ces échanges entre les ONG. Sur la base des constats des cadres d'échange existant entre les ONG analysées et à partir des entretiens (collectifs et bilatéraux) réalisés avec ces ONG, des propositions sont faites ci-après. Elles seront à discuter par la suite, entre acteurs engagés dans la formation professionnelle et l'insertion socioprofessionnelle des jeunes.

Les enseignements

En France, des réseaux d'ONG visant le partage et l'échange d'expériences, comme le réseau « Pratiques »³⁵ ou des groupes plus informels comme celui regroupant ESSOR, IECD, Gret, Acting for Life et Apprentis d'Auteuil, existent et se rassemblent occasionnellement pour échanger sur leurs pratiques. Cependant, ces initiatives restent relativement réduites, dans un contexte de concurrence entre les ONG et de difficultés financières auxquelles beaucoup d'entre elles sont confrontées. Par ailleurs les ONG qui y contribuent éprouvent des difficultés à faire vivre ces cadres d'échange, en dégageant du temps et des moyens suffisants. Enfin, beaucoup d'entre elles s'interrogent, légitimement, sur l'intérêt d'échanges sur des thématiques transversales (vs échanges opérationnels) ou mettant en regard des initiatives trop différentes (en termes de zones géographiques, publics ciblés, approches développées, degré de réflexion sur la contribution aux politiques publiques, etc.).

Au sein de Coordination Sud, une commission « Education et formation professionnelle » existe, couvrant de concert les thématiques de l'éducation de base et de la formation professionnelle. Elle mobilise cependant peu les ONG actives dans ce dernier secteur et traite principalement des questions d'éducation de base. Par ailleurs, l'idée de mettre en place des ateliers de réflexion sur le thème de la formation professionnelle au sein de deux commissions (Agriculture et Education et formation professionnelle) de Coordination Sud a été évoquée par les ONG. Ces commissions n'ont toutefois pas encore vu le jour.

³⁵ Le réseau « Pratiques » comprend un volet thématique formation et accès à l'emploi et dans lequel sont impliqués Inter Aide, ESSOR, Entrepreneurs du Monde, Pro-action développement et Initiative Développement

Les points de recommandation

Les échanges ayant mobilisé les ONG au cours de ce processus de capitalisation, de même que les préconisations faites dans cette étude en matière de mutualisation et de partage des savoirs, montrent tout l'intérêt qu'il y aurait à développer ce type de plateformes.

L'étude préconise dans ce sens les éléments suivants :

- a. **Formaliser la création d'un groupe de travail dédié à la formation professionnelle et l'insertion socioprofessionnelle des jeunes.** Ce groupe pourrait prendre la forme d'une nouvelle sous-commission de Coordination Sud dédiée à cette thématique spécifiquement ou d'un groupe *ad-hoc* formalisé. Le plus pertinent serait cependant de partir de l'existant.
- b. **Définir le périmètre du groupe :** L'idée de mettre en place des groupes distincts sur la base des zones d'intervention (urbain/rural) ne nous semble pas pertinente. Certaines problématiques sont transversales aux deux espaces, il serait dommage de se priver des enseignements croisés qui peuvent-être tirés de leur comparaison³⁶. Par ailleurs, les réflexions sur les processus, les méthodes et les outils peuvent-être communs aux deux espaces³⁷. Des temps d'échanges spécifiques à chacun de ces espaces pourraient cependant être organisés, lorsque cela s'avère pertinent, sous forme par exemple de groupes de travail. Certaines ONG ont mentionné l'intérêt d'un groupe restreint, plus mobilisateur et permettant un travail en profondeur et de manière concertée sur certaines thématiques. On peut toutefois rappeler l'intérêt d'enrichir les réflexions d'expériences diversifiées, à condition cependant que chacun puisse jouer le jeu du partage et de la mise en commun.
- c. Afin de dépasser les limites rencontrées jusqu'ici par les différentes initiatives plus ou moins formalisées qui ont été testées, un certain nombre de **pré-requis** ont été identifiés et sont listés ci-après :
 - Afin que l'utilité du groupe puisse être directement palpable par les ONG, il serait souhaitable que ce dernier se fixe, au moment de sa création, des objectifs précis (x thématiques à couvrir /an), ainsi qu'une obligation de résultats³⁸.
 - Les contraintes de temps et de moyens auxquelles ont été confrontées les précédentes initiatives invitent à encourager la mise en place d'une coordination et d'une animation de ce groupe qui permettrait de le faire vivre, au-delà des

³⁶ Par exemple, quelles leçons tirer des expériences de modernisation de l'apprentissage traditionnel dans le domaine de l'artisanat, dans le cadre d'une extension aux métiers agro-pastoraux ?

³⁷ Par exemple, pour le S&E, il serait utile de parvenir à des indicateurs communs.

³⁸ Par exemple, une publication / an, l'organisation de groupes de travail, la participation à des colloques/séminaires, etc.

contraintes opérationnelles de ses membres. Cette animation pourrait être une animation tournante, prise en charge successivement par les différents membres du groupe. La fonction d'animation, pour qu'elle soit effective, ne devrait pas être inférieure à 0,5 ETP. Cela implique qu'une prise en charge financière y soit dédiée et un financement trouvé. Des acteurs tels que l'AFD peuvent venir soutenir ce type d'initiatives. Toutefois les ONG doivent, en premier lieu, être à l'initiative et porteuses de ce processus.

- Le groupe devrait être attentif à prendre en compte les chantiers lancés par d'autres organismes (par ex. dans le cadre des réflexions sur le S&E, être attentif à prendre en compte les avancées du programme PRISME du F3E).
- Dans la mesure où il paraît difficile d'élargir ce groupe au-delà des ONG françaises, un autre point d'attention concerne le décloisonnement des analyses et la prise en compte des expériences internationales, riches en enseignements, en particulier les expériences des ONG luxembourgeoises, allemandes et suisses, mais également d'autres catégories d'acteurs tels que les entreprises et les OP. Il serait également intéressant d'intégrer dans ce groupe un ou des acteurs de la formation professionnelle et de l'insertion socioprofessionnelle en France.

La capitalisation a permis de mettre en évidence une série de thématiques pour lesquelles il serait intéressant d'ouvrir des chantiers de réflexion dans les mois à venir : i) Efficience et mesure des coûts de formation ; ii) Articulation avec les pouvoirs publics et changement d'échelle ; iii) S&E et mesure d'impact ; iv) Accompagnement post-formation ; v) Genre et formation professionnelle.

Points de synthèse - Pistes pour une plateforme d'échanges entre ONG

- **Le partage et la mutualisation des méthodes et des savoirs acquis par les ONG au fil de l'expérience reste aujourd'hui encore largement insuffisants.** La capitalisation a mis en évidence une série de problématiques pour lesquelles une mise en commun des réflexions et une harmonisation des pratiques représenteraient un avantage fort (analyse et du suivi de leurs coûts de formation et d'accompagnement, S&E, changement d'échelle, genre, ...).
- A l'échelle des ONG françaises, la **création d'un groupe de travail dédié à la formation professionnelle et l'insertion socioprofessionnelle des jeunes** pourrait permettre d'y remédier. Ce groupe, porté par les ONG, doit disposer des moyens suffisants pour garantir le maintien de son activité dans la durée (coordination, ressources, objectifs). Il devra être attentif à enrichir ses réflexions des expériences d'autres catégories d'acteurs (entreprises, OP, CFP) et des expériences internationales.

Conclusion

Les limites rencontrées par les systèmes actuels d'enseignement technique et de formation professionnelle des pays du Sud ne permettent pas de faire face aux défis actuels d'intégration en emploi des jeunes. Dans ce contexte, les pratiques expérimentées par les ONG et leurs partenaires en matière de formation professionnelle et d'accompagnement des jeunes peuvent être sources d'inspiration pour les pouvoirs publics et les acteurs privés impliqués dans ce domaine. Elles innovent et expérimentent avec, pour certaines d'entre elles, face à l'ampleur de la demande, une ambition en termes de changement d'échelle.

Les conditions d'une meilleure adéquation formation-intégration dans l'emploi

Pour favoriser une meilleure adéquation formation professionnelle - intégration dans l'emploi, deux conditions ont été identifiées : i) le développement de formations mieux connectées avec l'économie et les besoins du territoire ; et ii) l'amélioration de l'accès et de la qualité de la formation professionnelle.

Pour garantir le développement d'offres de formation qui ne soient pas « hors-sol » mais bien en prise avec les enjeux socioéconomiques locaux et les besoins du territoire, la connaissance fine des dynamiques territoriales et des opportunités et besoins d'emploi sur le territoire (diagnostic) est une condition importante. Elle est à prévoir au moment de la conception du dispositif à travers la collecte des données existantes sur le territoire (auprès des organismes publics spécialisés, des collectivités territoriales, des centres de formation, de la société civile ou des projets) et la contribution à des diagnostics territoriaux dans des cadres d'échange existant. Au cours de la mise en œuvre, ces données doivent être actualisées en tenant compte des données collectées par le suivi-évaluation ou des études d'impact. Il est à noter qu'il est important de prévoir des cadres suffisamment souples pour faire évoluer les approches en lien avec le contexte. Par ailleurs, la formation professionnelle et l'emploi sont des problématiques complexes qui requièrent un accompagnement dans la durée. Cela amène à se poser la question des limites de dispositifs de financement de courtes durées (de 3 ans en moyenne), qui ne laissent pas toujours le temps de créer les conditions favorables à une pérennisation du dispositif. Le financement sur un pas de temps suffisant est donc à prévoir pour assurer à la fois le diagnostic préalable et la phase test ainsi que son bilan.

Cette connaissance passe également par l'implication des entreprises et des organisations professionnelles du territoire dans les dispositifs de formation. Elle doit être anticipée suffisamment en amont de la mise en œuvre des activités, en impliquant par exemples ces acteurs dans les instances de pilotage du dispositif ou, à minima, dans des comités techniques *ad hoc*, et doit être maintenue au fil de la mise en œuvre pour garantir une actualisation continue des approches développées.

Face à la multiplicité et la diversité des freins à l'emploi, l'accès des jeunes à un emploi durable nécessite la mobilisation dans la durée d'un ensemble d'acteurs susceptibles d'agir sur différents leviers. En étant seul, un dispositif de formation aura des difficultés à avoir des résultats satisfaisants. Cela pose la question de la pertinence de développer des interventions isolées. Dans ce sens, les logiques de partenariats, de mise en synergie et d'articulation des interventions sont indispensables.

Par rapport à l'expérience de beaucoup de centres de formation publics classiques et trop souvent vétustes, la capitalisation a montré l'importance de soutenir et de financer des dispositifs qui proposent une mise en situation de travail des jeunes, en alternant temps de formation théorique et temps de formation pratique. On observe que ces pratiques sont des leviers d'accès parmi les plus efficaces pour intégrer ou réintégrer le monde professionnel. La qualité de la formation dépend également pour une large part des compétences des formateurs en centre, des tuteurs de stage et des maîtres d'apprentissage qu'il faut renforcer. Enfin pour s'adapter aux différents publics et répondre aux différents besoins des territoires, une diversité et une complémentarité des dispositifs est à rechercher à travers une offre de formation mieux coordonnée à l'échelle nationale et territoriale.

L'amélioration de la qualité de la formation suppose également de limiter les ruptures dans les parcours de formation en agissant au niveau de l'information, l'orientation et l'accompagnement des jeunes vers l'emploi. Cela suppose que des fonctions d'accueil, d'orientation, d'accompagnement, mais aussi de mise en relation entre acteurs et ressources locales soient assurées. Si certaines de ces fonctions peuvent être prises en charge directement par les dispositifs de formation (telles que les fonctions de remise à niveau ou d'accompagnement au cours de la formation), il est cependant préférable d'encourager leur externalisation auprès de dispositifs de type plateformes, de collectivités locales, de structures professionnelles ou de services communs mutualisés entre dispositifs, dans la mesure où elles correspondent à des savoir-faire et à des métiers spécifiques différents des métiers de formateur.

La prise en compte des contraintes des jeunes filles dans leur parcours d'intégration en emploi doit constituer une priorité et se décliner à toutes les étapes du diagnostic, de la conception et de la mise en œuvre des dispositifs de formation et d'accompagnement.

Les conditions du développement de l'offre de formation et du changement d'échelle

Compte tenu des enjeux démographiques auxquels sont confrontés les pays du Sud et des difficultés que rencontrent les jeunes pour accéder à l'emploi, la pérennisation des initiatives expérimentées et le développement de l'offre de formation (dans le sens d'une massification) sont des enjeux importants. Les ONG qui initient ou soutiennent des dispositifs de formation peuvent contribuer au développement de cette offre de formation, en expérimentant des initiatives qui pourront ensuite être reprises par d'autres acteurs (pérennité), voire démultipliées (changement d'échelle). Cela

suppose, au préalable, qu'elles aient fait la preuve de leur pertinence, de leur efficacité et de leur efficience.

Le plus souvent, les données collectées par les S&E des dispositifs analysés renseignent rarement les éléments suffisants pour permettre d'apprécier l'efficacité et l'efficience des formations en matière d'accès durable à l'emploi. Les dispositifs de S&E mis en place sont souvent trop complexes, leur finalité n'est pas toujours comprise et les moyens humains et matériels pour la collecte, le traitement et l'analyse des données font défaut. Les ONG et leurs partenaires gagneraient à travailler à la mise en place de systèmes de S&E simples d'usage, adaptés à la taille et à la nature du dispositif et aux capacités du personnel. Il serait judicieux que ce travail soit mené en veillant à harmoniser les pratiques de S&E d'une ONG à l'autre, mais aussi à l'échelle du territoire. L'agrégation et l'analyse de données similaires et mutualisées peut en effet permettre de mesurer les complémentarités et différences entre les dispositifs et contribuer à une fonction d'observatoire sur le territoire.

Pour renforcer l'efficience des dispositifs portés par les ONG, il est important de systématiser la mise en place d'outils de calcul et de suivi des coûts de formation et d'accompagnement. Il s'agit aujourd'hui encore d'un chantier nouveau pour les ONG qui reste à construire, même si certaines d'entre elles ont avancé dans ce travail. Au préalable, il y a un enjeu fort de parvenir à convaincre les ONG et leurs partenaires de l'intérêt de cet exercice et de sa finalité. Par ailleurs, dans des contextes où les budgets disponibles sont limités, les dispositifs et les ONG doivent réfléchir, dès le départ, aux modalités les moins coûteuses de mise en œuvre des activités, tout en ne négligeant pas la qualité.

Pour diversifier les modes de financements, l'analyse des pratiques a mis en évidence différents types de stratégie dépendant des contextes pays et des modes de financements prévus de la formation professionnelle. Dans l'ensemble, la formation professionnelle repose largement sur des financements extérieurs (publics ou privés, nationaux ou internationaux). Une part d'autofinancement est envisageable sans pouvoir toutefois constituer l'unique source de financement. Les ONG et leurs partenaires doivent identifier des stratégies et des compétences nouvelles permettant d'assurer la pérennité économique des dispositifs. Il s'agit là d'un savoir-faire qu'il faut apprendre à maîtriser (savoir identifier les leviers et les acteurs avec lesquels faire alliance pour accéder à des fonds), mais aussi à savoir transférer aux acteurs accompagnés. Les ONG ont également un rôle à jouer en intervenant aux côtés des Etats, des collectivités, des OP, des centres de formation, voire des entreprises, afin que chacun soit en mesure de remplir son rôle dans le financement du système de formation professionnelle. Depuis quelques années en particulier, les ONG ont à mobiliser des capacités de décryptage d'un environnement de plus en plus complexe de l'action publique dans lequel elles ont toutes leur place, à condition d'en déchiffrer les enjeux pour définir leur stratégie et se positionner au bon endroit. Le savoir-faire

acquis en matière de portage ou d'accompagnement de dispositifs de formation professionnelle comporte donc cette capacité de positionnement et de mise en relation. L'expérience acquise par plusieurs ONG dans ce domaine est également à valoriser et à partager.

Pour renforcer les conditions du développement de l'offre de formation et du changement d'échelle, une seconde préoccupation est de s'inscrire dans les politiques publiques de la formation professionnelle et de l'emploi. C'est une question centrale pour les Etats et les partenaires techniques et financiers qui les accompagnent. Elle n'est aujourd'hui une priorité que pour un nombre limité d'ONG analysées. Si les ONG n'ont pas pour vocation de se substituer à une intervention volontaire et massive de l'Etat et ses partenaires, elles ont un rôle à jouer dans les stratégies de changement d'échelle : par leur souplesse d'action, leur capacité à agir localement et leur capacité d'innovation, elles peuvent être source d'inspiration pour les acteurs publics et privés qui, à leur tour, sont en mesure de tirer parti de ces innovations selon différentes modalités (reprise d'un dispositif, implication dans des cadres de concertation pluri-acteurs). Cela implique pour les ONG d'inscrire cette dimension dans leur cahier des charges. Cela implique également qu'elles sachent adapter leur positionnement et leurs appuis en fonction des besoins du système (mise en œuvre directe, appui à la maîtrise d'ouvrage, renforcement des capacités, dynamisation de cadres d'échanges et de concertation, facilitateur) et de son évolution. Il existe ici aussi un enjeu fort de convaincre les ONG et leurs partenaires de l'importance de ces problématiques et de les doter des compétences et moyens d'y parvenir.

L'étude, enfin, a permis de montrer que dans certains domaines, les ONG sont confrontées à des difficultés pour lesquelles elles ont sans doute besoin d'appuis techniques et financiers : c'est le cas notamment de l'analyse et du suivi de leurs coûts de formation et d'accompagnement, de la mise en place de dispositifs de S&E permettant d'apprécier les résultats en matière d'accès à l'emploi des jeunes, des postures et des démarches d'articulation avec les pouvoirs publics dans une optique de changement d'échelle des expériences qu'elles initient, l'intégration de stratégies et de méthodes sensibles au genre. Ce renforcement de leurs compétences passe aussi par des échanges et partage de savoirs et d'expériences entre ONG mais également avec les autres acteurs publics et privés engagés dans le domaine de la formation professionnelle et de l'emploi sur les territoires.

Annexe : Pays et dispositifs étudiés

Neuf études pays ont été réalisées dans les pays suivants : France, Maroc, Bénin, Sénégal, Côte d'Ivoire, Mali, Ouganda, Brésil et Cambodge (voir tableau 9)³⁹.

Tableau 9: Etudes de cas pays réalisées

| Continent | Pays | Types pays |
|---------------------------|-------------------------------------|--|
| Afrique de l'Ouest | Sénégal, Mali, Bénin, Côte d'Ivoire | Pays d'action prioritaire de la Coopération française où l'AFD finance des concours dans le secteur de l'éducation et / ou de la formation professionnelle. Faible capacité des Etats, tissu entrepreneurial moderne limité, poids du secteur informel, marge de manœuvre des OSC par rapport à la délégation de services publics, système de production rural dominé par l'exploitation familiale. |
| Afrique de l'Est | Ouganda | Pays d'Afrique subsaharienne anglophone. Forte capacité de l'Etat, tissu entrepreneurial dynamique, poids du secteur informel. |
| Maghreb | Maroc | Pays du pourtour méditerranéen. Capacité de l'Etat, tissu entrepreneurial, faible marge manœuvre OSC mais début d'ouverture aux initiatives, système de production rural (agro-export, plus toute petite exploitation familiale). |
| Amérique Latine | Brésil | Pays d'Amérique latine. Capacité de l'Etat, tissu entrepreneurial, marge de manœuvre des OSC, Système de production rural (agro-export, plus toute petite exploitation familiale), existence d'une grande diversité d'expériences en fonction des Etats. |
| Asie du Sud-Est | Cambodge | Pays d'Asie du Sud-Est. Importance des OSC, début capacité Etat dans ce domaine, tissu entrepreneurial débute, construction post-guerre. |
| Europe | France | Pays européen. Capacités de l'Etat, tissu entrepreneurial, marge de manœuvre des OSC. La formation en alternance commence à être vraiment reconnue. |

Sur la base des pays sélectionnés et de la typologie opérationnelle définie, un échantillon de dispositifs a été défini. Au total **47 dispositifs** ont été analysés par voie documentaire ou visites de terrain, dont 29 dispositifs en contexte urbain, 10 en contexte rural et 8 couvrant les deux contextes. La liste complète des dispositifs analysés est présentée ci-après.

³⁹ Initialement, un pays d'Afrique centrale (le Cameroun) avait également été sélectionné. La mission de terrain pour ce pays a bien été réalisée au premier semestre 2014, cependant, l'équipe de coordination de l'étude reste sans nouvelle du consultant chargé de cette étude de cas et, à ce jour, aucun rapport-pays n'a été transmis par ce dernier.

Tableau 10: Liste des dispositifs analysés

| Nom des dispositifs | Organisations porteuses du dispositif | Type |
|---|---|------|
| Missions de terrain | | |
| Mali | | |
| <i>Programme d'appui à la formation professionnelle</i> | Swisscontact Mali | 5 |
| <i>Projet d'appui au centre de promotion des métiers de la chaudronnerie et de la tuyauterie</i> | Acting for Life (à noter que l'ONG ne porte plus le dispositif) / La Maison des métaux "Negeblon" | 2 |
| <i>Plateforme Handemploi</i> | Handicap International / Emploi Intégration des Handicapés pour le Développement | 4 |
| <i>Centre communautaire Zamblara</i> | DDC (coopération bilatérale) | 1 |
| Cambodge | | |
| <i>Ecole hôtelière Paul Dubrule</i> | Association Formation et Progrès Cambodge | 1 |
| <i>Vocational training and higher education center</i> | Pour un Sourire d'Enfant | 1 |
| <i>Mith Samlanh</i> | Friends International | 1 |
| <i>Sala Bai</i> | Agir pour le Cambodge | 1 |
| <i>Maisons Familiales Rurales</i> | MFR/Union nationale des maisons familiales rurales | 2 |
| Brésil | | |
| <i>Projet Apprenti</i> | Associação Cultural Comunitária Pro- Morato | 2 |
| <i>Programme « Treinando para a vida »</i> | Nucleo de Aprendizagem Profissional (NURAP) | 2 |
| <i>Casas familiares rurais (Pará)</i> | MFR/Union nationale des maisons familiales rurales | 2 |
| <i>Programme Via de Acesso</i> | Institut Via de Acesso | 2 |
| <i>Projet « Ser tão Paraibano »</i> | ESSOR/ CEMAR/AMAZONA | 4 |
| Maroc | | |
| <i>Maisons Familiales Rurales</i> | MFR/Union nationale des maisons familiales rurales | 2 |
| <i>Cellules d'orientation et d'insertion professionnelle (axe Formation et Insertion Professionnelle des jeunes du PCM)</i> | Apprentis d'Auteuil, Heure Joyeuse, Al Karam, Eclats de Lune, Graine de Soleil, Issaaf Jerrada), | 4 |
| <i>Centres d'apprentissage intégrés à des associations</i> | Heure Joyeuse, Eclats de Lune | 2 |
| <i>Projet "OCP Skills"</i> | Fondation Office Chérifien des Phosphates | 4 |
| <i>Pôle Action sociale</i> | Amicale Marocaine des Handicapés | 2 |
| Bénin | | |
| <i>Ferme-école Solidarités agricoles intégrées</i> | Ferme-école SAIN | 3 |
| <i>Programme d'appui au développement de la formation professionnelle par apprentissage</i> | GRET / Bureau d'appui aux artisans | 5 |
| <i>Dispositif de formation en entrepreneuriat agricole des élèves-fermiers du centre Songhaï</i> | Centre Songhaï | 3 |

| | | |
|---|--|-----------|
| <i>Projet de formation et d'insertion des jeunes diplômés du certificat de qualification professionnelle</i> | Swisscontact Bénin | 5 |
| Côte d'Ivoire | | |
| <i>Ecoles familiales agricoles</i> | IECD | 2 |
| <i>Projet d'appui à l'éducation non formelle de base des jeunes défavorisés</i> | Action sociale en milieu urbain/Centre de Recherche et d'Action pour la Paix (ASMU/CERAP) | 3 |
| <i>Plateforme des Services en Côte d'Ivoire (passerelles d'insertion et missions locales)</i> | Ministère d'Etat, Ministère de l'emploi, des affaires sociales et de la solidarité (Etat) | 4 |
| Ouganda | | |
| <i>3 projets: Projet « Workers'PAS - Validation of Non-Formal and Informal Training »; Projet « Local Skills Development for The Youth »; Projet « Learn, Earn and Save »</i> | Swisscontact Uganda | 5 |
| – | Voluntary Services Overseas | 5 |
| Sénégal | | |
| <i>Appui aux artisans menuisiers</i> | Frère des Hommes | 2 |
| <i>Centre régional de ressources pour l'emploi des jeunes</i> | Conseil régional de Saint-Louis (collectivité locale) | 4 |
| <i>Projet "Ateliers d'apprentissage amélioré"</i> | PROMECABILE (organisation des professionnels de la métallurgie, de la mécanique générale et de l'automobile) | 2 |
| France | | |
| <i>Ecole de la Deuxième Chance</i> | Associations | 2 |
| <i>Dispositif Passerelles Entreprises</i> | Collectivités locales | 2 |
| <i>Chantiers d'insertion- Chantiers écoles</i> | Associations | 3 |
| <i>Centres de Formation d'Apprentis</i> | Associations | 2 |
| <i>Missions locales</i> | Associations | 4 |
| Total dispositifs terrain (en nombre) | | 38 |
| Etude documentaire | | |
| <i>Renforcement de l'entrepreneuriat rural et des filières de valorisation des produits agricoles dans le Plateau Central – Haïti</i> | Agronomes et Vétérinaires sans Frontières | 5 |
| <i>Dispositif UPA – Mozambique</i> | ESSOR | 4 |
| <i>Cap Insertion – Mauritanie</i> | GRET | 4 |
| <i>Plateformes d'information, d'orientation et d'accompagnement des jeunes - Niger</i> | Swisscontact Niger / Ministère de la formation professionnelle et de l'emploi | 4 |
| <i>Maisons Familiales Rurales - Madagascar</i> | MFR/UNMFREO | 2 |
| <i>Collèges agricoles - Madagascar</i> | Fert/Fitata/CNEAP | 2 |
| <i>Accompagnement à l'insertion socioprofessionnelle à travers un bureau de l'emploi des jeunes - Madagascar</i> | Graines de Bitume | 4 |
| <i>Centre Notre Dame de Clairvaux – Madagascar</i> | Don Bosco | 1 |
| <i>Crédit Epargne Formation - Madagascar</i> | CEFOR / InterAide | 1 |

| | |
|---|-----------|
| <i>Total dispositifs documentaire (en nombre)</i> | 9 |
| Total dispositifs analysés (en nombre) | 47 |

Précédentes publications de la collection

| | |
|-------------------------------|--|
| Notes techniques n°1 | Panorama des inégalités hommes – femmes dans le monde (Juin 2015) |
| Notes techniques n°2 | La Commission du Mékong face à un tournant – Quelle place pour l'aide française (Septembre 2015) |
| Notes techniques n°3 | Quelle efficacité environnementale de la certification pêche et aquaculture « durable » ? (Septembre 2015) |
| Notes techniques n°4 | Vérité des prix ou socialisation de la couverture des coûts ? (Octobre 2015) |
| Notes techniques n°5 | Accompagnement technique et renforcement des capacités : leçons de l'expérience (Octobre 2015) |
| Technical Reports No 6 | Actors and networks of agroecology in the Greater Mekong Subregion (October 2015) |
| Technical Reports No.7 | Creating Alliances to Accelerate Commercially Viable Sanitation (November 2015) |
| Notes techniques n°8 | La recherche française sur l'éducation dans les pays en développement : un état des lieux (Novembre 2015) |
| Technical Reports No.9 | Facilitating green skills and jobs in developing countries |
| Notes techniques n°10 | Étude sur le développement de l'entrepreneuriat social à Madagascar |
| Notes techniques n°11 | Ecole et Santé de la reproduction Une recherche-action dans les départements du Littoral et de l'Atlantique au Bénin (nov. 2014 – juil. 2015) |

| | |
|--------------------------------|---|
| Notes techniques n°12 | Observation spatiale pour l'agriculture en Afrique : potentiels et défis |
| Notes techniques n°13 | Améliorer la prise en compte de la nutrition dans les projets de développement rural et de santé |
| Notes techniques n°14 | Villes et stratégies climatiques : cinq cas d'études |
| Notes techniques n°15 | Jeunesses sahéliennes : dynamiques d'exclusion, moyen d'insertion |
| Technical Reports No.16 | Supporting Access to and Retention in Employment for Women by Enhancing Child Care Services in Turkey |
| Notes techniques n°17 | Méthode de suivi de l'impact climat des investissements (MRV) appliquée aux projets agricoles et forestiers des Banques Nationales de Développement |
| Notes techniques n°18 | Gestion des ressources en eau souterraines comme biens communs |
| Notes techniques n°19 | Eau des villes, assainissement et précarités – des réalités contrastées à Ouagadougou (Burkina Faso) et Niamey (Niger) |
| Technical Reports No.20 | The effectiveness of an environmental credit line in Egypt: Synergies between market incentive and binding regulations |
| Notes techniques n°21 | Développement rural à co-bénéfices - Gouvernance, suivi, certification |
| Notes techniques n°22 | Dynamiques des systèmes agraires et devenirs de l'agriculture familiale en Guinée |
| Notes techniques n°23 | Évaluation de la politique d'aménagement du territoire en Tunisie de 1995 à 2010 |

| | |
|--------------------------------|--|
| Notes techniques n°24 | Cocoa farmers' agricultural practices and livelihoods in Côte d'Ivoire |
| Notes techniques n°25 | Vulnérabilité sociophysique aux inondations au Sénégal |
| Technical reports No.25 | Socio-physical Vulnerability to Flooding in Senegal |
| Notes techniques n°26 | Revenus et trajectoires agricoles en Afrique d'ici 2050 : vers un trop-plein d'agriculteurs ? |
| Notes techniques n°27 | Comprendre le processus d'installation des jeunes en agriculture pour mieux l'accompagner - Grille d'analyse et premiers résultats |
| Notes techniques n°28 | Les dynamiques d'inclusion / exclusion de la jeunesse en zone MED |
| Notes techniques n°29 | Quelle compétitivité de la Côte d'Ivoire, du Sénégal et de la Tunisie ? - Un état des lieux à partir des nouvelles données de l'Observatoire de la Compétitivité Durable |
| Notes techniques n°30 | Urgences et crises sanitaires dans les pays à ressources limitées : de la préparation à la réponse |

Qu'est-ce que l'AFD ?

L'Agence Française de Développement (AFD), institution financière publique qui met en œuvre la politique définie par le gouvernement français, agit pour combattre la pauvreté et favoriser le développement durable.

Présente sur quatre continents à travers un réseau de 75 bureaux, l'AFD finance et accompagne des projets qui améliorent les conditions de vie des populations, soutiennent la croissance économique et protègent la planète.

En 2016, l'AFD a consacré 9,4 milliards d'euros au financement de projets dans les pays en développement et en faveur des Outre-mer.

Agence Française de Développement
5 rue Roland Barthes – 75598 Paris cedex 12
Tél : +33 1 53 44 48 86 – www.afd.fr