



Capitalisation des actions de formation-insertion des jeunes conduites par les ONG

Janvier 2015

Équipe de rédaction :

Agnès Lambert (IRAM), Anne Le Bissonnais (Idéel), Cécile Patat (IRAM), Julie Erceau (Idéel)

Collaboration :

Daniela Maria Ferreira (étude Brésil), Hammou Haidara (étude Ouganda), Maryse Roumilhac (étude Maroc), Gilles Goldstein (IRAM, analyse des coûts), Frédéric Bunge, (IRAM, analyse des coûts)

Relectures :

Étienne Beaudoux (IRAM), François Doligez (IRAM), Marie-Jo Demante (IRAM), Céline Gratadour (Chef de projet, Division Éducation, Formation et Emploi, AFD), Christian Fusillier (Chef de projet, Division Éducation, Formation et Emploi, AFD), Virginie Bleitrach (Responsable de la Division Éducation, Formation et Emploi, AFD), Émilie Garet (Chef de projet, Division Éducation, Formation et Emploi, AFD), Émilie Aberlen (Chargée de mission, EVA – Division Évaluation et Capitalisation, AFD), Hélène Willart (Chargée de mission, DPO – Division du Partenariat avec les ONG, AFD), Martin Pericard (Chargé de mission, DPO – Division du Partenariat avec les ONG, AFD), Jacques Marchand (Chef de projet, Division Éducation, Formation et Emploi, AFD), Véronique Sauvat (Chef de projet, Division Éducation, Formation et Emploi, AFD), Rohen Daiglepierre (Chargé de recherches, Division Recherche et développement, AFD), Isabelle Brossas (Chargée de mission, DPO – Division des Partenariats ONG, AFD), Daniel Neu (GRET), Caroline de Cartier (IECD).

Ce document a été financé par l'Agence française de développement.

Sommaire

Introduction	6-7
Les conditions d'une meilleure adéquation formation-intégration dans l'emploi	8-17
Développer des formations mieux connectées avec l'économie et les besoins du territoire	8
Un préalable : la connaissance des besoins du territoire et des projets des jeunes	
Établir des alliances avec les entreprises et les organisations professionnelles du territoire	
Améliorer l'accès et la qualité de la formation professionnelle	12
Privilegier une mise en situation de travail	
Limiter les ruptures de formation en améliorant l'accès à l'information, l'orientation professionnelle et l'accompagnement des jeunes	
Prendre en compte les contraintes spécifiques des jeunes filles	
Les conditions du développement de l'offre de formation et du changement d'échelle	18-29
Améliorer l'efficacité des dispositifs portés par les ONG	18
Renforcer les dispositifs de suivi-évaluation	
Systématiser la mise en place d'outils de calcul et de suivi des coûts	
Favoriser l'efficacité des dispositifs dès le début	
Renforcer la diversification des modèles économiques : vers des modes de financement « hybrides » (public-privé)	
S'inscrire dans les politiques publiques de la formation et de l'emploi	27
Les pistes pour une plateforme d'échanges entre ONG	30-31
Conclusion	32
Annexes	33
Extraits de la bibliographie	33
Localisation géographique des dispositifs analysés	34

Sigles et acronymes

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, de l'élevage et de la pêche
AVSF	Agronomes et vétérinaires sans frontières
CFA	Centre de formation des apprentis
CFP	Centre de formation professionnelle
CQP	Certificat de qualification professionnelle
EFA	Écoles familiales agricoles
EIDH	Emploi, intégration des handicapés pour le développement
ETFP	Enseignement technique et formation professionnelle
FAR	Formation agricole et rurale
FERT	Formation pour l'épanouissement et le renouveau de la Terre
FIFATA	« Fikambanana FAmpivoarana ny TAntsaha » ou « Association pour le progrès des paysans »
FISONG	Facilité d'innovation sectorielle pour les ONG
GRET	Groupe de recherches et d'échanges technologiques
HI	Handicap international
IAE	Insertion par l'activité économique
IECD	Institut européen de coopération et de développement
IMF	Institution de microfinance
IRAM	Institut de recherches et d'applications des méthodes de développement
MFR	Maisons familiales rurales
ONG	Organisations non gouvernementales
OP	Organisations professionnelles
PSE	Pour un sourire d'enfant
S&E	Suivi-évaluation
UNMFREO	Union nationale des maisons familiales rurales

Définitions

Emploi durable : 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 utilisés 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.

Organisations non gouvernementales : 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 jeunes ¹.

Insertion socioprofessionnelle : Par la notion d'« insertion socioprofessionnelle », nous faisons référence aux travaux récents qui ont 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 Schwartz ². Cette notion est pertinente pour comprendre les trajectoires des jeunes au Nord comme au Sud. Dans les pays du Sud, cette notion est relativement récente. En France, elle est introduite par le rapport de Bertrand Schwartz. Depuis, de nombreux travaux ont été publiés sur l'insertion dans ses dimensions sociales et professionnelles ³. Cette notion n'est toutefois pas au cœur de la présente 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.

Entreprises : Le terme « entreprises » est compris ici au sens large, les entreprises du secteur moderne, les entreprises informelles, les artisans, les coopératives, les associations (qui peuvent éventuellement être des employeurs), etc.

Jeunes non qualifiés ou non diplômés : En France, un jeune est dit non qualifié lorsqu'il 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-diplômés 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 diplômés, il est nécessaire de préciser si l'on parle de diplômés du secondaire ou de diplômés 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.

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

2. Schwartz, B., septembre 1981.

3. Voir par exemple les travaux de P. Labbe et d'A. Le Bissonnais sur le sujet.

Introduction

Le présent document synthétise les principaux enseignements détaillés et analysés dans le rapport final de l'étude et les 9 rapports de pays préparés par l'équipe de capitalisation à l'issue des missions de terrain.

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 secteur ¹ 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 diplômé, tout comme pour ceux qui ne le sont pas ². 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.

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 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 ». Cette capitalisation 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. Elle identifie des points de recommandation et des points de questionnement à creuser 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), en lien avec les enjeux démographiques (**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 partenaire (**partie 3**).

Au total 47 dispositifs ont été analysés par voie documentaire ou visites de terrain ³ et 9 études pays ont été réalisées en Afrique de l'Ouest (Bénin, Côte d'Ivoire, Mali, Sénégal), en Afrique de l'Est (Ouganda), en Afrique du Nord (Maroc), en Amérique du Sud (Brésil), en Asie du Sud-Est (Cambodge) et en Europe (France). 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 définition d'une typologie

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

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

3. 29 dispositifs en milieu urbain, 10 en milieu rural et 8 couvrant les deux contextes.

opérationnelle, basée sur la nature des stratégies d'intégration des jeunes en emploi a permis de caractériser et de classer les dispositifs analysés ¹ de la façon suivante :

1. La liste complète des dispositifs est présentée en annexe du présent document.

Stratégie et modalités d'intervention des 5 types de dispositifs étudiés



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.

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

Par rapport à des systèmes d'Enseignement technique et formation professionnelle (ETFP) publics qui souffrent trop souvent de nombreux handicaps en termes de qualité des formations, de déconnexion par rapport au marché du travail et de moyens, 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 et efficaces en termes d'accès des jeunes à un emploi durable.

Préalable : Pour définir l'offre de formation professionnelle, deux échelles géographiques conditionnant les types de formation et les qualifications sont à distinguer i) le niveau national qui définit une offre de formation permettant de répondre aux besoins en compétences des principaux secteurs de l'économie ; ii) le niveau des territoires, qui propose une offre de formation spécifique aux ressources/dynamiques d'un territoire, pour un emploi de proximité. 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.

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

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.

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

Au moment de la conception du dispositif

Le processus de connaissance des besoins du territoire et des projets des jeunes implique le recueil d'éléments clés de diagnostic qui conditionnent les méthodes et les étapes de recueil des données préalables à la conception d'un dispositif de formation et d'accompagnement. Il n'est 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, projets et programmes en cours) existent et devraient être mobilisées de façon systématique.

Outils et méthodes : Éléments clé d'un diagnostic

- Atouts et contraintes des secteurs et filières économiques du territoire et potentialités économiques actuelles et futures (en quantité et en nature).
- Fonctionnement et structure du marché du travail : utilisation des compétences par les employeurs, besoins réels des entreprises en ressources humaines (en fonction de leur taille, du poids des différentes catégories d'actifs occupés, du caractère plus ou moins saisonnier de leurs activités, de leur caractère formel ou informel, de la capacité des entreprises à rémunérer le surcroît de compétences) et compréhension des logiques sociales structurant le marché du travail.
- Profil, contraintes socio-économiques des jeunes, et en particulier des jeunes filles et des jeunes en situation de handicap.
- Principales caractéristiques de l'offre de formation déjà existante sur le territoire (publique ou privée).
- Acteurs présents sur le territoire et leur rôle (actuel et potentiel) dans l'accompagnement du parcours des jeunes.

Exemple de données à collecter pour une étude territoriale (à l'échelle de la région) :

Le contexte du dispositif	Indicateurs
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 recensés 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

Lorsque les données statistiques (démographiques, emploi) ne sont pas suffisamment fiables ou à jour, ces données peuvent être complétées par des études complémentaires (en particulier économiques). Des échanges auprès des jeunes, des entreprises et des leaders locaux peuvent également être réalisés, via des questionnaires simplifiés.

Outils et méthodes : Données à recueillir via des questionnaires simplifiés

- **Jeunes** : projets professionnels, obstacles rencontrés et souhaits de formation.
- **Entreprises** : utilisation des compétences par les employeurs, besoins en ressources humaines, engagement et capacité à rémunérer le surcroît de compétences.
- **Leaders locaux** : types d'emploi ou de potentialités d'activités dans la branche ou le secteur où ils occupent des responsabilités.

1. Il est à noter que la formation professionnelle et l'emploi sont des problématiques complexes qui requièrent un accompagnement dans la durée. La pertinence des financements de courte durée (3 ans en moyenne), est alors posée. Ce temps limité ne suffira pas à créer les conditions favorables à une pérennisation du dispositif.

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 envisagée¹.

Il serait par ailleurs souhaitable, que ce travail de diagnostic de territoires soit réalisé, en amont de la conception des dispositifs, en lien avec les différentes familles d'acteurs intervenant impliquées dans le domaine : services délocalisés ou déconcentrés de l'État, structures professionnelles, centres de formation, ONG, etc. En effet, face à la multiplicité et la diversité des freins à l'emploi, l'accès des jeunes à un emploi durable nécessite la mobilisation durable d'un ensemble d'acteurs susceptibles d'agir sur différents leviers. Dans ce sens, les logiques de partenariats, de mise en synergie et d'articulation des interventions sont indispensables. Les ONG peuvent contribuer à ce travail de concertation, voire le susciter, en s'impliquant dans les cadres d'échanges existant.

Au cours de la mise en œuvre

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. Ils intègrent également l'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 du dispositif ou encore la réalisation d'études qualitatives, de type études d'impact ou études de capitalisation. Un suivi sur un panel de jeunes accompagnés par le dispositif pourrait également être envisagé.

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.

Établir des alliances avec les entreprises et les organisations professionnelles du territoire

Prévoir d'associer des entreprises et des organisations professionnelles (OP) à la conception des dispositifs suffisamment en amont de la mise en œuvre des activités

permet d'améliorer la qualité et la pertinence des formations en prenant en compte les besoins de ces acteurs et d'assurer aux jeunes une reconnaissance des compétences acquises au cours de la formation. Ce pilotage par la demande passe par l'élaboration (ou le cas échéant l'adaptation) de curricula en fonction des compétences recherchées, via l'implication de ces acteurs dans leur conception et actualisation et la définition des équipements nécessaires. Les entreprises et les OP peuvent également être impliquées au moment de l'analyse des besoins en compétences sur le territoire : cette démarche peut permettre d'identifier les métiers et filières porteurs d'emploi et ainsi contribuer à désengorger certaines filières de formation et diversifier l'offre de formation existante. Veiller au maintien de cet engagement des entreprises et des OP au fil de la mise en œuvre est important pour garantir une actualisation continue des approches développées.

Outils et méthodes : Implication des entreprises et des OP 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 techniques ad hoc, retour sur expérience sur la base des stages réalisés par les jeunes, parfois interventions directes de ces dernières dans les formations des jeunes et des formateurs, visites des entreprises par les formateurs au cours des périodes de stage, etc.

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 accueillis 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.

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.

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/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.

1. 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.

Lorsque la création du dispositif répond à la demande d'une organisation professionnelle¹, 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. En effet, les capacités organisationnelles des OP (dans le secteur de l'artisanat comme du 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 la prise en charge du 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, 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.

Améliorer l'accès et la qualité de la formation professionnelle

Un nombre important de centres de formation publics conservent trop souvent une approche classique de la formation et sont souvent vétustes. Il existe donc un enjeu d'amélioration de la qualité de la formation professionnelle délivrée aux jeunes, mais aussi du lien vers l'entrée en emploi.

Privilégier une mise en situation de travail

La capitalisation a permis de montrer 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. Mais 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.

L'alternance entre temps de formation théoriques et temps de formation pratiques qui permettent une mise en situation de travail réel

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), actions d'insertion par l'économie (IAE) ¹. Le cas des dispositifs de formation à partir d'une entrée par l'activité économique est intéressant dans la mesure où ces dispositifs se rapprochent au plus près des conditions de travail réel et sont sans doute plus adaptés pour des jeunes déscolarisés et sans qualification professionnelle.

Le rythme d'alternance dépend du domaine et du diplôme préparé, cependant la pratique doit représenter au minimum 50 % de la formation. On rappelle par ailleurs 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-pratique ² ; en entreprise/exploitation, ce lien passe par des aller-retour permanents entre les deux temps de formation.

La préparation des formateurs (formateurs en centre ou 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. Ainsi, l'accent doit être mis sur leur formation afin d'élever leur niveau de compétences par des apports théoriques et une meilleure pratique.

1. De type chantiers écoles ou entreprises d'insertion dans le secteur du Bâtiment et Travaux Publics, des espaces verts ou de la restauration.

2. Gauron, A., Octobre 2013.

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

- **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 organisés par les dispositifs et ONG et/ou par les pairs. 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, formation en gestion, formation en pédagogie.
- **Gratification** (prime ou accès à des avantages matériels est à envisager) et **reconnaissance du statut de maître d'apprentissage** (validation des acquis par exemple qui offre un premier niveau de certification et opère comme une reconnaissance sociale).
- **Suivi et évaluation** des qualités pédagogiques et d'encadrement de jeunes des maîtres-apprentis, par les formateurs des dispositifs de formation, sous forme de visites de terrain régulières, avec des objectifs de suivi clairement définis.

Les dispositifs de formation doivent eux aussi 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, 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.

Outils et méthodes : Formation des formateurs en centre

- **Profil des formateurs** : la diversité des profils des formateurs ayant une maîtrise variable de la pédagogie, ou du monde professionnel, est à prendre en compte. 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 constituent une étape clé des dispositifs de formation et à ne pas négliger. Une formation complète et de qualité doit être envisagée. Afin que ce travail ne pèse pas trop sur les dispositifs de formation, elle peut être mutualisée avec d'autres acteurs et d'autres centres. Par ailleurs, au moment de l'entrée des formateurs dans le dispositif, une formation courte comportant l'initiation à l'approche pédagogique portée par le dispositif et la formation aux référentiels techniques du dispositif, doit leur être délivrée.
- **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 et 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.

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.

Limiter les ruptures de formation en améliorant l'accès à l'information, l'orientation professionnelle et 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 en prenant en compte les difficultés multiples auxquelles ces derniers 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, il existe ainsi 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.

Pratique n°1 : La prise en charge de l'accompagnement par les dispositifs de formation directement (exemples de pratiques d'ONG)

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 pré-apprentissage ou des cours de remise à niveau peuvent par exemple permettre d'élargir l'accès aux formations à ce type de public.

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 EFA qui, dès le démarrage de la formation, prennent en compte cette dimension et en ont fait une part intégrante de la formation.

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, 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.

Accompagner la création d'activités : L'appui à l'installation des jeunes (création d'activité, installation en agriculture) 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.

L'accès au foncier : 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, nécessaires au développement futur de l'exploitation du jeune agriculteur.

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.

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 en revanche 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). Elles représentent sinon un coût supplémentaire qui peut, pour certains dispositifs de formation, être élevé¹.

1. 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.

Ces fonctions peuvent être externalisées auprès de partenaires du dispositif de formation (agence locale pour l'emploi, dispositifs de type plateforme d'accompagnement, 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. Les centres doivent cependant conserver une capacité de S&E.

Pratique n°2 : L'expérimentation des plateformes d'insertion en Afrique de l'Ouest

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 Mauritanie¹. Ces 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 : les taux de rupture des contrats, notamment, diminuent de 10 à 50 % quand les jeunes disposent d'une meilleure connaissance des métiers en amont de la signature du contrat². 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 formateurs³. Elles contribuent aussi à leur efficience, épargnant des coûts importants aux dispositifs de formation en prenant à leur charge, à des coûts relativement faibles, ce travail d'orientation et accompagnement.

1. 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.

2. ANDML, avril 2013.

3. Le Bissonnais A., et Ould Meïne H., 2011.

Prendre en compte les contraintes spécifiques des jeunes filles

L'existence de données désagrégées par sexe du suivi-évaluation (S&E) témoigne de l'intérêt que portent les ONG et leurs partenaires à la question des freins spécifiques rencontrés par les jeunes filles dans leur parcours d'intégration en emploi. Elle ne garantit toutefois pas leur capacité à analyser les données collectées et 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.

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 et de la mise en œuvre des dispositifs de formation et d'accompagnement. Cela nécessite des compétences et des méthodes particulières qui font aujourd'hui souvent défaut aux ONG et doivent être renforcées. À 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 ont pu être dressés. Ces enseignements sont synthétisés ci-après¹. 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 dispositifs ¹

- **Conception du dispositif** : prévoir les coûts financiers de la prise en compte du genre ; identifier les rapports sociaux et inégalités existantes entre les hommes et les femmes et les moyens pour lever ces inégalités (analyse contextuelle) ; mesurer les évolutions réalisées dans ce domaine via le S&E (indicateurs désagrégés par sexe).
- **Environnement du dispositif** : tenir compte des contraintes et de l'environnement des jeunes filles dans l'organisation de la formation (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 avec un engagement formel possible et interpellation des hommes.
- **Orientation et accompagnement du projet professionnel** : la fonction d'accompagnement représente un intérêt particulièrement fort en termes d'élargissement des choix professionnels en travaillant sur les stéréotypes et par les pratiques d'orientation, notamment vers d'autres métiers que les métiers 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 la vie quotidienne en mixité, féminiser le centre, référents hommes/femmes.
 - générer le contenu des formations (contenus, langage, relations sociales) et développer des modules genre dans les curricula et de compétences de vie.
 - 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 projet éducatif
- **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.
 - décroisonner le secteur formel/informel, appuyer la structuration des filières/acteurs économiques, s'adapter aux besoins du secteur informel où les femmes sont très présentes.
 - sensibiliser les employeurs au recrutement des femmes.
 - assurer un passage à l'emploi sans backlash (contrecoup) dans la vie privée.

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

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 dans ces contextes, la pérennisation des initiatives expérimentées et la massification de l'offre de formation sont des enjeux importants. Les ONG peuvent y contribuer en expérimentant des initiatives qui pourront ensuite être reprises par d'autres acteurs (pérennité), voire démultipliées (changement d'échelle). À 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. 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.

Améliorer l'efficience des dispositifs portés par les ONG

Renforcer les dispositifs de suivi-évaluation¹

1. 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 suivi-évaluation (S&E) mis en place par les ONG ne se limitent toutefois pas à ces aspects.

Les données collectées par les suivi-évaluation (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. Le suivi des jeunes, à l'issue de leur formation en particulier, est rarement complet. Cela constitue indéniablement un manque.

Les ONG et leurs partenaires gagneraient à travailler à la mise en place de systèmes de S&E simples d'usage et maîtrisés par l'ensemble de leurs utilisateurs, en définissant quelques critères et indicateurs simples qui renseigneraient sur la situation des jeunes à leur entrée en formation, au cours de la formation et à la sortie.

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 limités au choix de quelques 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.

Étape 1 : Organiser une réflexion 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.) qui déterminent à leur tour 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. Ainsi, 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.

Étape 2 : Définir les critères prioritaires retenus et une série d'indicateurs minimum à 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 :

- Établir des situations de départ 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 et utiliser des termes précis pour qualifier les indicateurs.
- 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.
- Désagréger par sexe chacun des indicateurs.
- Enfin, il faut être vigilant à faire le lien entre les données relatives aux différents critères et indicateurs.

Étape 3 : Déterminer de façon précise les méthodes et les outils de collecte et d'analyse des données

- Un problème récurrent dans le S&E est la focalisation sur la collecte de données au détriment de leur analyse et le contrôle des données. Il convient de se laisser le temps d'analyse nécessaire.
- 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.
- 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, 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.

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

Type de dispositif	Exemples de critères et indicateurs
Type 1 : dispositifs de formation en centre	– Profil des jeunes accueillis : sexe, âge, niveau de formation, lieu d'habitation - situation de départ et évolution – Effectifs : par promotion et par cursus – Abandon : nombre et cause des abandons au cours de la formation – Suivi pédagogique : modules, assiduité aux cours, évolution des acquis pédagogiques et techniques – Comportement du jeune : ponctualité, assiduité, respect des règles, etc. – Types de sortie (situation des formés après la fin de leur formation et à 6 mois) Lorsque des stages sont réalisés en entreprise, un suivi du jeune doit également être réalisé en entreprise.
Type 2 et 3 : dispositifs de formation en alternance et par apprentissage, dispositifs de formation avec une entrée par l'activité économique	Centre de formation – Profil des jeunes accueillis : sexe, âge, niveau de formation, lieu d'habitation – situation de départ et évolution – Effectifs : par promotion et par cursus – Abandon : nombre et cause des abandons au cours de la formation – Suivi pédagogique : modules, assiduité aux cours, évolution des acquis pédagogiques et techniques. – Comportement du jeune : ponctualité, assiduité, respect des règles, etc. – Types de sortie (situation des formés après la fin de leur formation et à 6 mois) Entreprise/atelier – Modalités d'alternance : temps pour chaque séquence – Nature des activités développées et niveau d'observation et d'exécution des tâches – Comportement du jeune : ponctualité, assiduité, respect des règles, etc. 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.
Type 4 : dispositifs d'accompagnement	– Profil des jeunes accueillis : sexe, âge, niveau de formation, lieu d'habitation - situation de départ et évolution – Effectifs des jeunes accueillis : fréquentation, inscription – Suivi des activités réalisées : accompagnement individuel, ateliers – Abandon : nombre et cause des abandons au cours de l'accompagnement

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.

Il semble important, également, que les ONG qui viennent appuyer ou renforcer des dispositifs de formation existants (programmes d'appui – type 5) s'assurent qu'un minimum de données relatives au suivi des jeunes en formation et au suivi des jeunes postformation existe au niveau de ces dispositifs.

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

Définir une méthode de détermination des coûts de formation et d'accompagnement

L'analyse des coûts de formation et d'accompagnement est un chantier nouveau pour les ONG. Il existe par conséquent un enjeu fort de sensibilisation de ces acteurs sur l'intérêt de cet exercice et de sa finalité qui peut être de plusieurs ordres : i) la recherche d'efficacité, d'efficience, d'impact et de pérennité ; ii) la réponse à un enjeu de redevabilité vis-à-vis des financeurs, des familles et des pouvoirs publics ; iii) enfin, 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.

Pratique n°3 : L'analyse des coûts des dispositifs

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. L'exercice est souvent conçu comme un instrument de contrôle et d'audit, contraignant pour les équipes opérationnelles et imposé par les financeurs dans une optique de redevabilité. Par ailleurs, les ONG et les dispositifs sont rarement outillés pour réaliser ce travail (en termes de compétences en gestion-comptabilité notamment). 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 et commencent 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. 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. En l'absence de précision sur les méthodes de collecte, de calcul et d'analyse qui ont été mobilisées, la fiabilité de ces données n'a 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 (confidentialité). Dans ces conditions, seuls des écarts par type de dispositif présentés ci-après ont pu être établis. 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.

Typologie	Coûts de formation et d'accompagnement
Type 1 : dispositifs de formation en centre (« classiques »)	Pour des dispositifs urbains, écart 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 € pour le Brésil, Cameroun 100 à 200 € ; Maroc 450 € ; Madagascar : 130 à 600 €. 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 par 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).

Source : Reconstitution par l'équipe de capitalisation sur base des données collectées auprès des dispositifs.

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 mouvements¹. À partir de cette étude, ainsi que des études de l'Institut de recherche sur l'éducation : sociologie et économie de l'éducation (IREDU) et du réseau Formation agricole et rurale (FAR)², 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.

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

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

Outils et méthodes : Les étapes de mise en place d'une démarche de calcul des coûts de formation et d'accompagnement

Étape 1 : S'interroger sur la finalité du calcul des coûts (intérêt, utilité). 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;
- Un objectif de redevabilité, de communication, voire de plaidoyer, 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.

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

- 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, désagrégué et systématique des jeunes et des formations (en lien avec le S&E du dispositif).

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

La question qui se pose à ce stade est de savoir ce que l'on cherche à définir et pourquoi (recherche d'un coût complet, comparaison entre plusieurs entités, élaboration d'une demande de financement, etc.). C'est l'objectif poursuivi qui va déterminer les éléments à intégrer et comment les prendre en compte. 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 : i) Les dépenses de formation : l'amont de la formation, la formation/accompagnement, l'aval de la formation ; ii) Les dépenses de gestion et d'administration ; iii) Les autres dépenses (cantine, internat, etc.). Le périmètre de calcul peut également varier en fonction de l'objectif. Il s'agira alors de déterminer selon les cas : i) Le coût global d'un dispositif ; ii) Le coût d'un cursus global ou par année ; iii) Le coût d'un module de formation ; iv) 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.

Étape 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).

À l'inverse, les coûts indirects ne peuvent pas être affectés directement à une entité, à une pres-

tation, 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. À 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.

Étape 5 : Calculer le coût de la formation/accompagnement proprement dite. 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.
- 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. 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 approche 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.

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

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 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, fiabilisée et aient du sens pour les équipes qui les mettent en œuvre. Dans ce sens, il est nécessaire de définir les compétences requises pour ce type d'exercice, les ressources humaines existantes dans ce domaine, d'identifier les besoins en formation et en accompagnement des équipes.

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.

Comparer les coûts de formation d'un dispositif à l'autre au sein d'un même 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 et d'accompagnement 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.

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.

Favoriser l'efficience des dispositifs dès le début

Pour développer des dispositifs de formation et d'accompagnement viables, 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 existant (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 promotions¹, 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.

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

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

Dans l'ensemble, la formation professionnelle repose largement sur des financements extérieurs aux dispositifs (publics ou privés, nationaux ou internationaux). Une part d'autofinancement est envisageable (vente de produits/services, vente de formations continues à destination des entreprises, contribution des familles/jeunes) sans pouvoir toutefois constituer l'unique source de financement².

2. Cette part ne dépasse généralement pas 10 % du budget global.

Dans des contextes où les ressources réservées à la formation professionnelle sont limitées et où les sources de financement sont devenues multiples (en plus des États, syndicats, entreprises, chambres, associations et institutions privées, familles), il existe ainsi 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, en recherchant des modes de financement « hybrides » public-privé.

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. Pour les dispositifs associatifs, cela répond aussi 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.

L'origine et la part des financements reçus peuvent cependant connaître d'importantes variations en fonction des contextes et des ressources disponibles qui influent fortement sur les stratégies de recherche de fonds qu'il faut déployer. Les ONG ont également un rôle à jouer en intervenant aux côtés des États, 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.

Pratique n°4 : Stratégies et modes de positionnement des ONG pour accéder aux financements par type de contexte

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, soit dans le cas du Maroc, aux pesanteurs administratives qui retardent les financements, soit 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'État. 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 existant soient mobilisés et accessibles. Cette stratégie est rendue possible dans un contexte de forte mobilisation de la société civile.

Contexte ouest-africain : les États 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 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 notamment dans le cadre d'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'État, en développant des initiatives dans les régions marginalisées où les populations et notamment les jeunes sont exclus des politiques nationales en termes de formation professionnelles.

S'inscrire dans les 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 États et les partenaires techniques et financiers qui les accompagnent. Elle n'est en revanche

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'État 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).

Pratique n°5 : Les modes d'articulation des dispositifs de formation portés ou appuyés par des ONG avec les politiques publiques observés

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.

- La structuration en réseau à l'échelle régionale, voire nationale pour peser auprès des pouvoirs publics et fournir les conditions favorables à un changement d'échelle : c'est le cas notamment des Unions nationales des MFR ou de la Plateforme nationale et les fédérations régionales des EFA en Côte d'Ivoire.
- L'intégration des dispositifs dans le cadre de programmes nationaux d'appui à la formation professionnelle : c'est le cas des dispositifs intégrés dans le 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.
- Le transfert aux pouvoirs publics d'un dispositif expérimenté par une ONG comme le dispositif Cap insertion (Gret) en Mauritanie
- L'implication dans des cadres d'échange pour faire évoluer les politiques publiques et les stratégies : c'est le cas de 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) à Madagascar.
- L'intervention dans la durée, sur plusieurs niveaux et auprès de différents acteurs à l'image de Swisscontact dans différents pays dans lesquels l'organisation intervient.

Cela implique pour les ONG d'inscrire cette dimension dans leur cahier des charges. Elles auront également à adapter leur positionnement et leurs appuis en fonction des besoins du système (mise en œuvre direct, appui à la maîtrise d'ouvrage, renforcement des capacités, dynamisation de cadres d'échanges et de concertation, facilitateur) et de son évolution. Il y a donc un enjeu actuel 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.

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 État 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, portés 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 par rapport aux changements institutionnels, en adaptant leurs modes d'articulations 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.

Les 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 restent aujourd'hui encore largement insuffisants. 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.

À 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. Il est important que ce groupe, porté par les ONG, dispose de moyens suffisants pour garantir le maintien de son activité dans la durée (coordination, ressources, objectifs). Il pourra enrichir ses réflexions des expériences d'autres catégories d'acteurs (entreprises, OP, CFP) et des expériences internationales.



Outils et méthodes : Formaliser la création d'un groupe de travail dédié à la formation professionnelle et l'insertion socioprofessionnelle des jeunes

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.

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 étant transversales aux deux espaces, il serait dommage de se priver des enseignements croisés qui peuvent être tirés de leur comparaison. Par ailleurs, les réflexions sur les processus, les méthodes et les outils peuvent être communs aux deux espaces. 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.

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 résultats.
- 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 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 il est important que les ONG soient à l'initiative et porteuses de ce processus.
- Le groupe pourrait veiller 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.

Conclusion

Les limites rencontrées par les systèmes actuels d'enseignement technique et 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 se trouvent alors 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. Cela suppose, au préalable, qu'elles aient fait la preuve de leur pertinence, de leur efficacité et de leur efficience. Par leur souplesse d'intervention et leur proximité des jeunes et de leur environnement, elles peuvent être porteuses d'innovations pédagogiques, sociales et organisationnelles et ainsi permettre de faire progresser les réflexions en cours sur les démarches et modes d'organisation des formations et de l'accompagnement des jeunes. Dans d'autres domaines en revanche, elles sont confrontées à des difficultés pour lesquelles elles ont sans doute besoin d'appuis techniques et financiers. 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. Enfin, depuis quelques années 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.



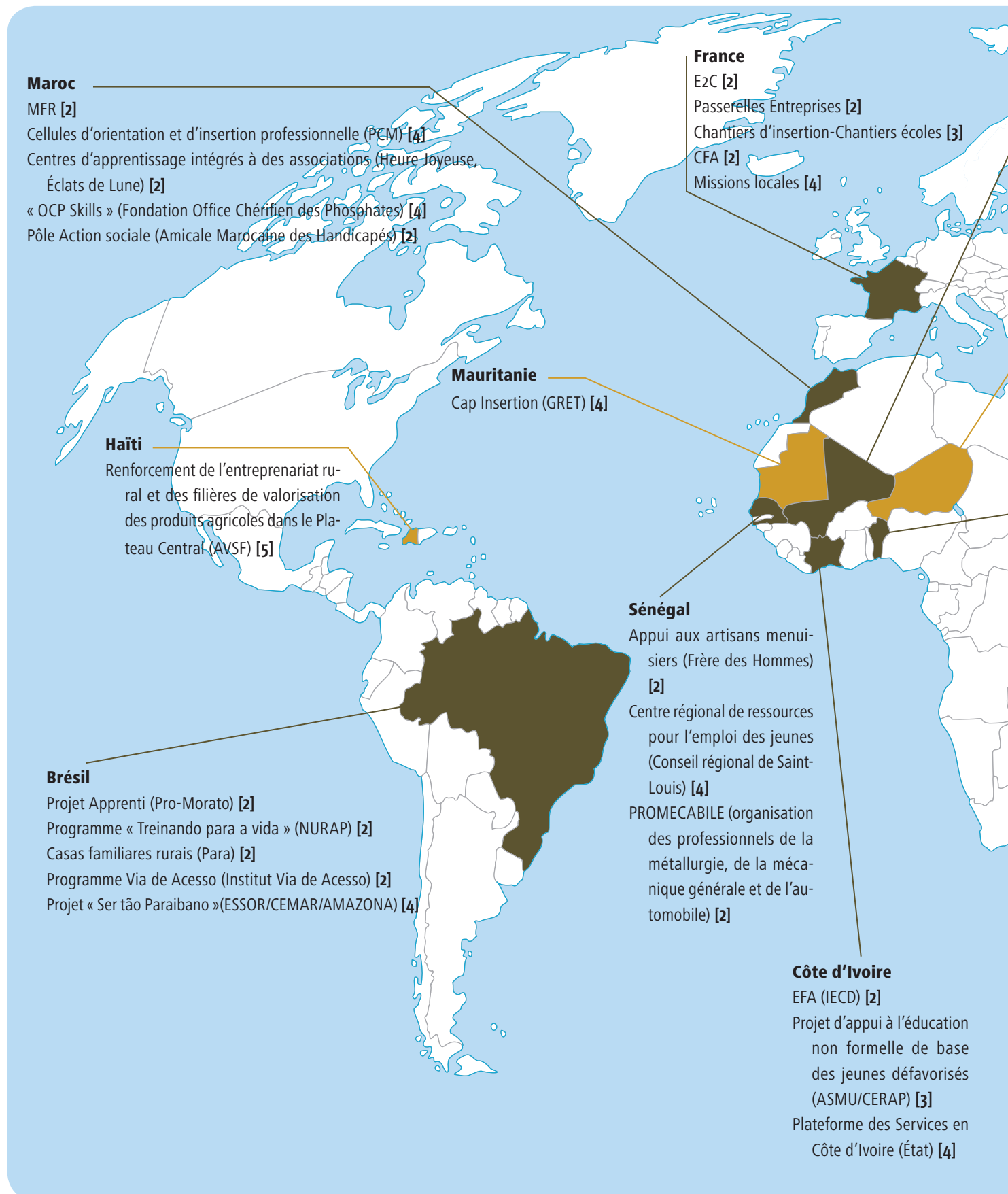
Annexes

Extraits de la bibliographie¹

1. La bibliographie complète est présentée en annexe du rapport final de l'étude.

- AFD, L'insertion des jeunes en Afrique : comment la société civile inspire-t-elle l'action publique ?, Conférence ID4D du 13 juin 2014, AFD.
- ANDML, « Quels enseignements retenir des expérimentations sociales sur l'alternance menées par les missions locales », avril 2013.
- Barlet, S., Gauron, A., Huyghe Mauro, A., « L'insertion des jeunes en Afrique subsaharienne : Quelles valeurs ajoutées des actions des OSC? », L'Actualité des services aux entreprises n°25, GRET, AFD, Juin 2013.
- Bunge, F., Goldstein, G. (IRAM), « Études sur les coûts dans les MFR au Maroc et au Mali », Union nationale des maisons familiales rurales, février 2014.
- Cissé, Y., Lambert, A., Patat, C., Evaluation finale du programme : Formation professionnelle, accompagnement vers l'emploi et insertion : mise en place de dispositifs de proximité en Mauritanie et au Mozambique, rapport final, janvier 2013.
- DARES – L'activité des missions locales en 2012 et 2013, juin 2014 – n°048.
- Delhay, C., Le Bourgeois B., Keita, M., Rapport transversal final - Evaluation de la convention programme 2010-2013 « La formation des jeunes ruraux en MFR : pour une insertion socioprofessionnelle durable », CIEDEL, Juillet 2013, p.24-25.
- Djégui J. M., Dispositifs et systèmes de financement de la formation agricole et rurale. Enquête sur neuf centres de formation au Bénin. Rapport d'étude, Volume 1, 2012.
- Fusillier, C., Groupe de réflexion sur l'économie de la formation agricole et rurale : Résultats des travaux, Ministère des Affaires étrangères, mai 2007.
- Gauron, A., « Le défi de l'emploi des jeunes et des réformes des dispositifs de formation professionnelle », L'Actualité des services aux entreprises n°25, GRET, AFD, Octobre 2013.
- IRAM, « L'insertion socio-économique des jeunes ruraux en Afrique : contraintes et perspectives », Journées d'Études, 27 juin 2013.
- Kayser, J., Étude interrégionale : le financement de la formation professionnelle. Côte d'Ivoire, Bénin, Brésil, Marc, Honduras, Guatemala, BfzGmbH, section internationale, RIFA, 2011.
- Laroche C. (2011), Dispositifs et systèmes de financement de la formation agricole et rurale. Enquête sur neuf centres de formation à Madagascar. Rapport d'étude, Volume 1.
- Le Bissonnais A., et Ould Meine H., Étude d'impact qualitative du Centre d'appui à l'insertion professionnelle des jeunes (Cap Insertion) à Nouakchott (Mauritanie), Éditions du Gret, 2011.
- Le Bissonnais, A., Barlet, S., « Contribuer à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes en Afrique de l'Ouest : premiers enseignements tirés de quatre expériences novatrices », L'Actualité des services aux entreprises n°21, février 2011.
- Le Bissonnais, A. « Accompagner l'insertion professionnelle des jeunes au Niger : état des lieux et pistes d'action », in Études & travaux en ligne, n°26, GRET, 2010.
- Liagre L, Ramboarison R., Bene, S., « Formation et insertion des jeunes paysans à Madagascar. Évaluation externe après 12 ans d'action », IRAM, BEST, Bourbon Madagascar, octobre 2014.
- OMS, Rapport mondial sur le handicap, 2011.
- Schwartz, B, L'insertion professionnelle et sociale des jeunes, Rapport au Premier ministre, Paris, La documentation française, septembre 1981.
- Walther, R., Les coûts de formation et d'insertion professionnelles : Conclusions d'une enquête terrain en Côte d'Ivoire, Document de travail n°88, AFD, Octobre 2009.

Localisation géographique des dispositifs analysés

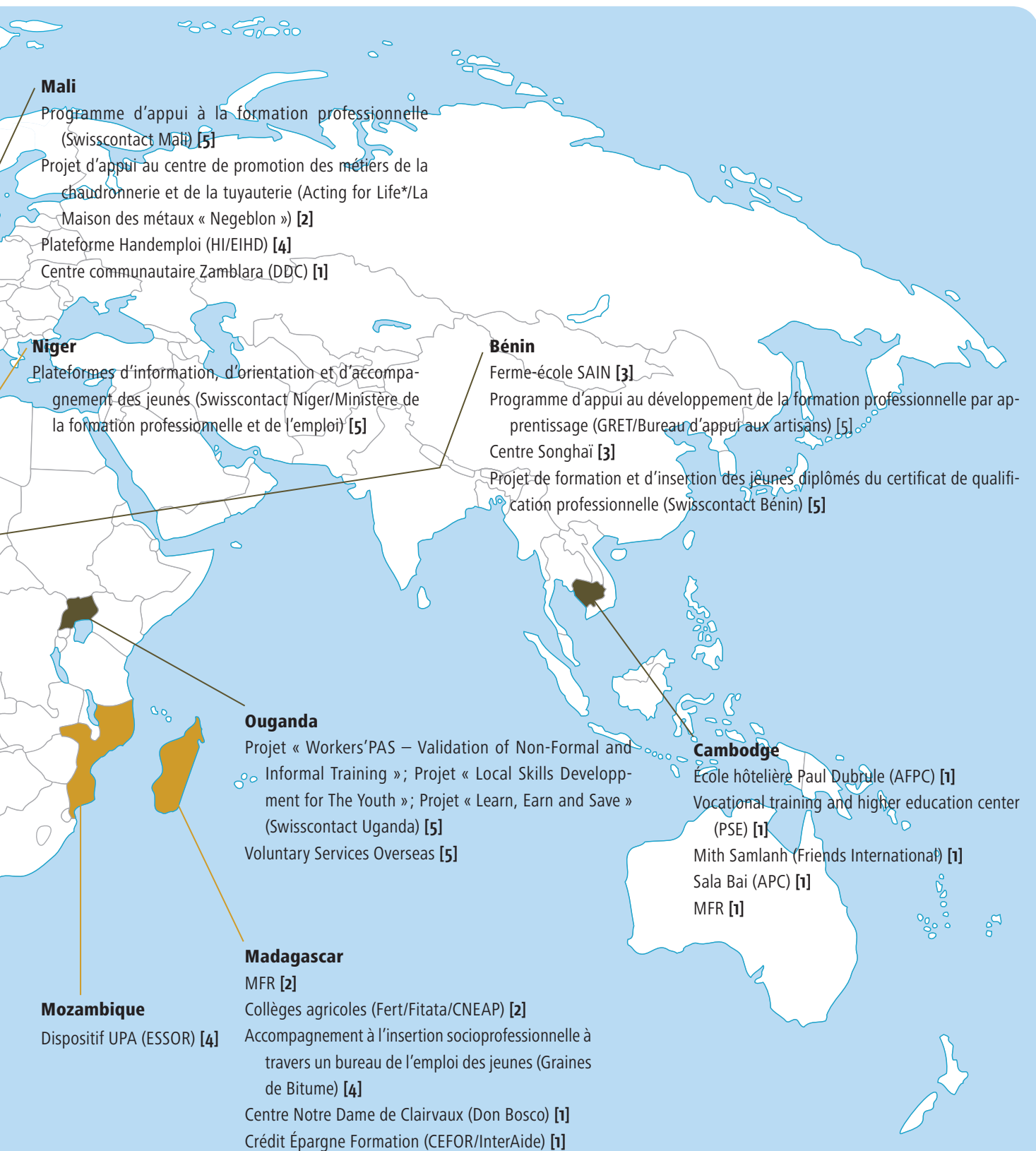


■ Étude documentaire

■ Missions de terrain

[x] type de dispositifs (cf. page 7)

* L'ONG ne porte plus le dispositif



l'institut de recherches et d'applications des méthodes de développement

www.iram-fr.org

IRAM Paris (siège social)

49, rue de la glacière 75013 Paris

téléphone : + 33 (0)1 44 08 67 67 — télécopie : + 33 (0)1 43 31 66 31

iram@iram-fr.org

IRAM Montpellier

Parc scientifique Agropolis — Bâtiment 3 — 34980 Montferrier-le-Lez

téléphone : + 33 (0)4 99 23 24 67 — télécopie : + 33 (0)4 99 23 24 68

iram@iram-fr.org