République du Mali
Un Peuple - Un But - Une Foi

Bureau du Vérificateur Général

EVALUATION DU PROGRAMME DECENNAL DE DEVELOPPEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE POUR L'EMPLOI (PRODEFPE) 2015-2024

1ère PHASE : PROGRAMME TRIENNAL 2015-2017

RAPPORT D'EVALUATION

Le Vérificateur Général du Mali

EVALUATION DU PROGRAMME DECENNAL DE DEVELOPPEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE POUR L'EMPLOI (PRODEFPE) 2015-2024

1ère PHASE : PROGRAMME TRIENNAL 2015-2017

RAPPORT D'EVALUATION

Novembre 2022

LISTE DES ABREVIATIONS :

ACEFOR	Améliorer la Compétitivité des Entreprises par la Formation professionnelle
ANPE	Agence Nationale Pour l'Emploi
APEJ	Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes
BT	Brevet de Technicien
BVG	Bureau du Vérificateur Général
CA	Conseil d'Administration
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
Cellule-PRODEFPE	Cellule de Coordination et de Suivi du Programme Décennal de Développement de la Formation Professionnelle pour l'Emploi
CFP	Centre de Formation Professionnelle
CFPM	Centre de Formation Professionnelle de Missabougou
CLOCSAD	Comité Local d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement
CPMA	Centre Professionnel de Mécanique Auto
CREDD	Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable
CRGP/FPE	Cadre Régional de Gestion Partenariale de la Formation Professionnelle et technique pour l'Emploi
CROCSAD	Comité Régional d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement
CSCRP	Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté
CT	Collectivité Territoriale
DCPND	Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation
DFM	Direction des Finances et du Matériel
DNE	Direction Nationale de l'Emploi
DNFP	Direction Nationale de la Formation Professionnelle
DRB	Direction Régionale du Budget
DREFP	Direction Régionale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
DUT	Diplôme Universitaire de Technicien
DUTS	Diplôme Universitaire de Technicien Supérieur
EJOM	L'Emploi des Jeunes crée des Opportunités ici au Mali
EPA	Etablissement Public à caractère Administratif
FAFPA	Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage
FIER	Formation professionnelle, Insertion et appui à l'Entrepreneuriat des jeunes Ruraux
LOA	Loi d'Orientation Agricole
MEFP	Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
ODD	Objectifs de Développement Durable
OIF	Organisation Internationale de la Francophonie
ONEF	Observatoire National de l'Emploi et de la Formation
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PADES	Projet d'Appui au Développement de l'Enseignement Supérieur
PAPSE	Programme d'Appui à la Politique Environnementale
PEJ	Programme Emploi Jeunes

PNE	Politique Nationale de l'Emploi
PNFP	Politique Nationale de la Formation Professionnelle
PNG	Politique Nationale Genre
PO	Plan Opérationnel
PROCEJ	Projet de développement des Compétences et Emploi des Jeunes
PRODEC 2	Programme Décennal de Développement de l'Education et de la formation professionnelle deuxième génération
PRODEFPE	Programme Décennal de Développement de la Formation Professionnelle pour l'Emploi
PTBA	Programme de Travail et Budget Annuel
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
SDRFPT	Schéma Directeur Régional de la Formation Professionnelle et Technique

TABLE DES MATIERES :

1) RESUME : 1
2) INTRODUCTION : 8
A. Contexte de la commande : 12
B. Mandat de la mission : 12
3) METHODOLOGIE DE L'EVALUATION : 13
A. Théorie du changement : 13
B. Questions d'évaluation : 14
C. Matrice d'évaluation : 16
D. Détails sur la collecte et l'analyse de données : 18
4) RESULTATS DE L'EVALUATION : 21
A. Résultats sur la pertinence : 21
B. Résultats sur la cohérence : 23
C. Résultats sur l'équité/genre : 29
D. Résultats sur la gouvernance : 33
E. Résultats sur l'efficacité (étude de cas) : 44
F. Résultats sur l'efficience opérationnelle : 51
G. Résultats sur les effets : 56
5) CONCLUSION DE L'EVALUATION : 62

1) RESUME :

Mandat :

La présente évaluation porte sur la première phase triennale (2015-2017) du Programme Décennal de Développement de la Formation Professionnelle pour l'Emploi (PRODEFPE) dont la mise en œuvre s'étend de 2015 à 2024.

Méthodologie :

Huit (8) questions d'évaluation ont été retenues par la mission. Ces questions ont été regroupées en sept (7) grands critères d'évaluation des politiques publiques à savoir : la pertinence, la cohérence, l'équité/genre, la gouvernance, l'efficacité, l'efficience opérationnelle et les effets.
Une méthodologie mixte de collecte et d'analyse de données a été déployée pour répondre rigoureusement aux questions d'évaluation en mettant l'accent sur les réalités de terrain vécues par les acteurs et les bénéficiaires de l'intervention. Ainsi, en plus d'entrevues menées auprès des acteurs aux niveaux national et régional, la mission a réalisé un sondage auprès des bénéficiaires du programme. Elle a en outre, réalisé une étude de cas sur la qualité du cadre d'apprentissage dans les centres de formation professionnelle. Ladite étude a été menée dans un centre public et un centre privé de formation professionnelle.

Résultats :

La mission a abordé l'évaluation à travers huit (8) questions d'évaluation regroupées en sept (7) critères. Les travaux de collecte et d'analyse de données ont abouti aux résultats ci-dessous :

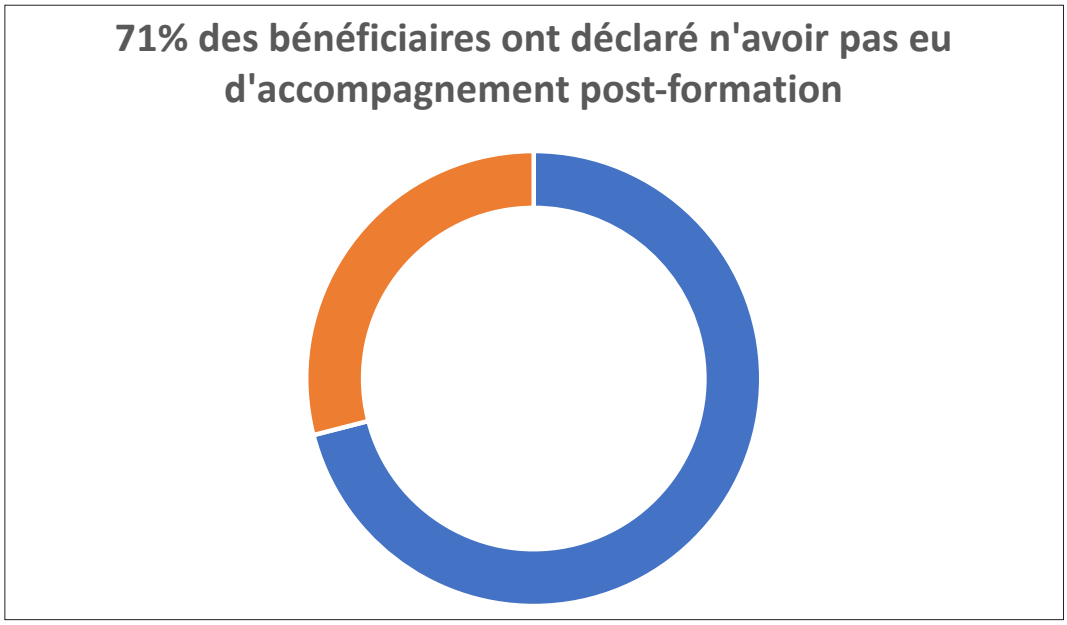
PERTINENCE

A travers ce critère, la mission a questionné le dispositif prévu par le PRODEFPE afin de donner aux activités des effets durables à travers notamment des mécanismes d'accompagnement des bénéficiaires pour une meilleure insertion professionnelle. Ainsi, la question d'évaluation suivante a été posée :

question d'évaluation 1 : les activités prévues dans le cadre du PRODEFPE sont-elles de nature à avoir des effets durables ?

Les activités prévues dans le cadre de la mise en œuvre du PRODEFPE ne sont pas de nature à avoir des effets durables à cause de l'absence de mécanismes d'accompagnement des bénéficiaires. Les acteurs interrogés estiment que les ressources matérielles et financières mises à leur disposition sont insuffisantes et ne leur permettent pas d'assurer le suivi et l'accompagnement des bénéficiaires. Il faut également ajouter que plusieurs bénéficiaires sont installés dans des localités difficiles d'accès.

Les bénéficiaires ont majoritairement affirmé à la mission d'évaluation ne bénéficier d'aucun accompagnement post-formation de la part des acteurs de mise en œuvre du programme. La pertinence de l'intervention est donc limitée en ce sens que la plupart des formations reçues ne débouchent pas sur un emploi, faute d'accompagnement.



Ainsi, la mission recommande au Ministre de l'Entreprenariat national, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de mettre en place un dispositif d'accompagnement post-formation auprès des acteurs et de prévoir les ressources nécessaires à son opérationnalisation.

COHERENCE

La cohérence interne est un critère qui vise à s'assurer que les actions, activités, objectifs d'une même intervention publique sont complémentaires et permettent l'atteinte des résultats escomptés. En ce qui concerne la cohérence externe, elle permet d'évaluer la mesure dans laquelle la politique publique évaluée est cohérente avec d'autres programmes, plans, mesures qui touchent le même domaine d'intervention. Donc, en termes de cohérence externe, la mission d'évaluation s'est intéressée à l'articulation entre le PRODEFPE et d'autres interventions publiques touchant la problématique de l'emploi et de la formation professionnelle. Pour conclure sur le critère de la cohérence, la mission d'évaluation s'est posé la question suivante :

question d'évaluation 2 : le PRODEFPE et d'autres politiques sectorielles sont-ils complémentaires ?

Cette question d'évaluation renvoie à la cohérence externe entre le PRODEFPE et d'autres interventions publiques. Globalement, il existe une cohérence entre le PRODEFPE et les autres interventions publiques sectorielles qui touchent les questions de formation professionnelle et d'insertion. Il s'agit d'abord du Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCRP 2012-2017) et du Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable (CREDD 2016-2018) pris comme cadres de référence pour toute politique de développement au Mali. Il s'agit également du Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation (DCPND 2015-2024) en ce qui concerne le volet décentralisation, de la Politique Nationale Genre (PNG 2009-2018) pour

la prise en compte du genre, ou encore de la Loi d'Orientation Agricole (LOA) s'agissant de la contribution de la formation professionnelle dans la promotion d'une agriculture durable et moderne au profit des jeunes et des groupes vulnérables. Toutefois, la cohérence entre le PRODEFPE et le PRODEC 2 pose problème. En effet, le Programme Décennal de Développement de l'Education et de la formation professionnelle deuxième génération (PRODEC 2) lancé en 2019 prend en compte plusieurs axes d'intervention du PRODEFPE qui est pourtant, toujours en cours.

Quant à la cohérence interne de l'intervention, la mission, sur la base des entrevues avec les acteurs et de la revue documentaire, a abouti à la conclusion qu'il existe une réelle complémentarité entre la PNFP et le PRODEFPE qui en est le plan d'actions. Cependant, des schémas directeurs régionaux de formation professionnelle et technique de quelques Conseils régionaux ne prennent pas suffisamment en compte certaines priorités du PRODEFPE comme l'équité/genre ou la communication autour de l'intervention.

Dans l'optique de remédier à ce déficit de cohérence, la mission recommande :

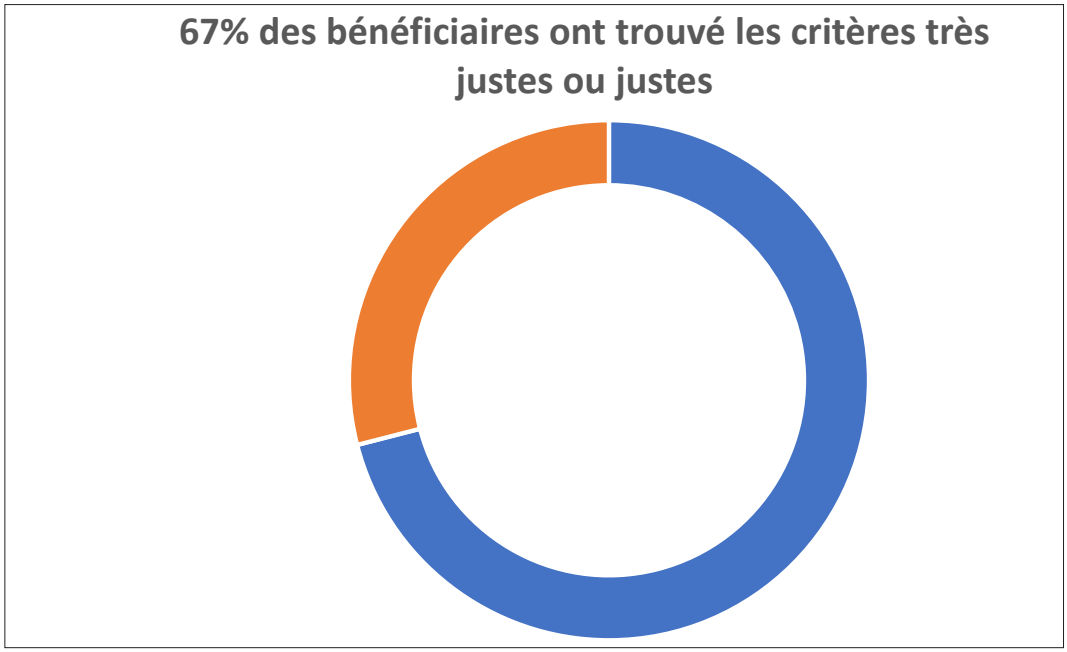
- au Ministre chargé de l'Education nationale et au Ministre de l'Entreprenariat national, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de réexaminer la pertinence de la séparation de la formation technique de la formation professionnelle, et d'en tirer les leçons quant à l'adéquation entre le Programme Décennal de Développement de la Formation Professionnelle pour l'Emploi et le Programme Décennal de Développement de l'Education et de la Formation Professionnelle (deuxième génération) ;
- aux Présidents de Conseils régionaux de procéder à l'actualisation des schémas directeurs de formation professionnelle et de l'emploi des Conseils régionaux en tenant compte des grandes orientations du Programme Décennal de Développement de la Formation Professionnelle pour l'Emploi.

EQUITE/GENRE

Le critère de l'équité/genre vise à s'assurer que la mise en œuvre du PRODEFPE a garanti une égalité de chances à l'ensemble des bénéficiaires potentiels de l'intervention. Il intègre aussi la dimension genre du PRODEFPE quant à sa capacité de réduction des inégalités entre les sexes. Pour ce faire, la mission a posé la question d'évaluation suivante :

question d'évaluation 4 : la sélection des bénéficiaires se fait-elle de manière équitable ?

Globalement, les acteurs du PRODEFPE ont observé une stricte neutralité dans le processus de mise en œuvre du programme, se traduisant par une égalité de chances de tous les bénéficiaires. Les bénéficiaires interrogés ont estimé majoritairement que les critères de choix étaient justes. Ils ont également estimé n'avoir jamais été témoins ou victimes de discrimination lors du processus de sélection.



Les femmes sont prises en compte par le programme. A titre d'illustration, certains projets/programmes exigent un quota pour elles. Mais, très souvent, ce quota n'est pas atteint à cause des pesanteurs sociales comme le mariage. Aussi, certains métiers n'attirent pas les femmes. S'agissant des personnes vulnérables et notamment celles vivant avec un handicap, l'observation directe a permis à la mission d'identifier dans plusieurs régions des rampes de passage facilitant leur prise en compte dans les différents ateliers de formation. A part ces rampes, aucun autre dispositif spécifique n'a été institué pour la prise en compte des personnes vivant avec un handicap.

GOUVERNANCE

Le critère de la gouvernance renvoie au fonctionnement de l'intervention et à son dispositif de mise en œuvre. Il amène la mission d'évaluation à s'intéresser au fonctionnement des organes, au rôle et aux responsabilités des acteurs chargés de la mise en œuvre du PRODEFPE. Il s'agit d'appréhender le cadre d'exécution du PRODEFPE et de déterminer si celui-ci favorise la réalisation des activités prévues. La question d'évaluation suivante a ainsi été posée :

question d'évaluation 5 : le cadre institutionnel et administratif du PRODEFPE a-t-il permis une meilleure mise en œuvre des activités planifiées ?

Le PRODEFPE a souffert d'un déficit de portage politique au niveau stratégique avec le cadre partenarial d'orientation et de suivi de l'emploi et de la formation professionnelle ne tient pas toutes ses sessions réglementaires. Aussi, les activités opérationnelles peinent à s'exécuter à cause de l'insuffisance des ressources financières et matérielles et de la faible qualification des ressources humaines. Par ailleurs, les Comités Régionaux d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement (CROCSAD) et les Comités Locaux d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement (CLOCSAD) ne tiennent pas régulièrement

leurs sessions. Les Directions Régionales de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DREFP) souffrent d'un manque de visibilité au niveau régional, contrairement aux agences personnalisées comme l'Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (APEJ), l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE) et le Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage (FAFPA) qui ont l'avantage de disposer de moyens plus conséquents. Or, ces agences personnalisées, qui jouissent de l'autonomie financière et de gestion, exécutent leurs activités le plus souvent en marge des schémas directeurs des Conseils régionaux et même du PRODEFPE, toute chose qui nuit à la coordination des activités.

En revanche, l'existence des Cadres Régionaux de Gestion Partenariale de la Formation Professionnelle et technique pour l'Emploi a été saluée par l'ensemble des acteurs comme une bonne pratique à étendre à toutes les régions du pays. Grâce à ces cadres, l'ensemble des acteurs régionaux arrivent, tant bien que mal, à harmoniser leurs interventions dans le domaine de la formation professionnelle et de l'insertion.

Pour renforcer la gouvernance du Programme Décennal de Développement de la Formation Professionnelle pour l'Emploi, la mission recommande :

- au Premier ministre de dynamiser le cadre partenarial d'orientation et de suivi de l'emploi et de la formation professionnelle à travers la tenue régulière de ses sessions ;
- au Ministre de l'Entreprenariat national, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle d'encadrer davantage la nomination des experts et assistants à la Cellule de coordination et de suivi du Programme Décennal de Développement de la Formation Professionnelle pour l'Emploi ;
- au Ministre de l'Entreprenariat national, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de réexaminer les liens fonctionnels entre les agences personnalisées (Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes, Agence Nationale Pour l'Emploi, Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage) et les autres acteurs afin d'assurer une meilleure coordination des actions de mise en œuvre du Programme Décennal de Développement de la Formation Professionnelle pour l'Emploi ;
- au Coordinateur de la Cellule de Coordination et de Suivi du Programme Décennal de Développement de la Formation Professionnelle pour l'Emploi de procéder à la validation du rapport provisoire d'évaluation de la première phase triennale du Programme Décennal de Développement de la Formation Professionnelle pour l'Emploi en vue d'envisager l'élaboration de la deuxième phase ;
- au Coordinateur de la Cellule de Coordination et de Suivi du Programme Décennal de Développement de la Formation Professionnelle pour l'Emploi de poursuivre la communication et la sensibilisation autour de la formation professionnelle ;
- aux Présidents de Conseils régionaux de créer des cadres régionaux de gestion partenariale de la formation professionnelle et de prévoir un mécanisme pérenne de financement de leurs activités.

EFFICACITE

Pour conclure sur le critère de l'efficacité, une question d'évaluation avait été posée :

question d'évaluation 6 : le cadre d'apprentissage dans les centres de formation professionnelle permet-il d'assurer une formation de qualité ?

Pour répondre à cette question, la mission d'évaluation a effectué une étude de cas. Elle concernait deux (2) centres de formation du District de Bamako, dont un (1) centre public et un (1) centre privé.

Le cadre d'apprentissage au sein des centres de formation professionnelle permet d'assurer globalement une formation de qualité. Les dispositifs théoriques et pratique de formation offrent aux apprenants des compétences en adéquation avec les objectifs du PRODEFPE notamment en ce qui concerne des filières porteuses. Toutefois, après avoir relevé un déficit de qualification des formateurs, la mission recommande au Ministre de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation de mettre en place des mécanismes permettant la mise à niveau continue des formateurs mis à la disposition des centres publics de formation professionnelle.

EFFICIENCE OPERATIONNELLE

La mission d'évaluation entendait à travers ce critère, s'intéresser à la mobilisation des ressources financières et à leur mise à disposition aux acteurs afin d'exécuter les activités planifiées. Par conséquent, elle s'est posé la question d'évaluation suivante :

question d'évaluation 7 : le mode de financement du PRODEFPE a-t-il favorisé la réalisation des activités prévues ?

Le PRODEFPE a été lancé avec un gap de financement représentant 62% des coûts globaux du programme. Malgré cette situation, aucun mécanisme n'a été prévu pour disposer des ressources complémentaires afin de combler ce gap de financement. Pendant l'exécution, il a été établi que les ressources financières allouées aux acteurs sont insuffisantes et ne permettent pas la mise en œuvre des activités planifiées. Aussi, un retard chronique a été constaté dans la mobilisation et la mise à disposition des fonds. De ce fait, le financement de la plupart des activités de formation professionnelle est assuré en substance par les Partenaires Techniques et Financiers (PTF). En conséquence, la mission recommande :

- au Ministre de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation d'identifier au profit des Collectivités Territoriales les ressources financières nécessaires à l'exercice de la maîtrise d'ouvrage de la formation professionnelle et de l'insertion ;
- au Directeur des Finances et du Matériel du Ministère de l'Entreprenariat national, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de doter les Comités Régionaux d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement de moyens financiers suffisants afin de leur permettre de jouer leur rôle d'orientation et de suivi des questions de formation professionnelle et d'insertion ;

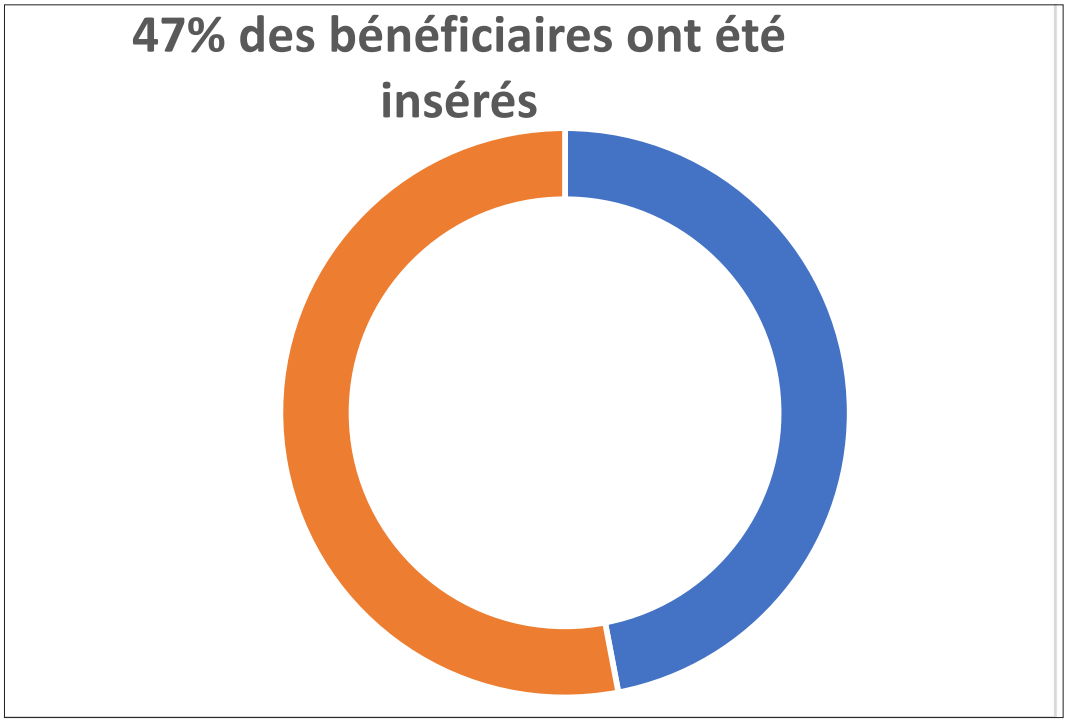
- au Directeur des Finances et du Matériel du Ministère de l'Entreprenariat national, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de doter la Cellule de coordination et de suivi du Programme Décennal de Développement de la Formation Professionnelle pour l'Emploi de ressources financières et matérielles nécessaires à l'accomplissement correct de ses missions.

EFFETS

Le critère des effets s'intéresse aux résultats produits par l'intervention. Pour cela, la mission a utilisé la méthode de *l'outcome harvesting*[1] afin de répondre à la question d'évaluation suivante :

question d'évaluation 8 : le PRODEFPE a-t-il permis une meilleure insertion professionnelle des bénéficiaires ?

Le PRODEFPE a effectivement eu des effets positifs sur l'employabilité des bénéficiaires à travers le renforcement de leurs capacités. Les formations professionnelles ont ainsi permis à plusieurs bénéficiaires d'être professionnellement insérés dans des métiers porteurs, contribuant ainsi à la croissance économique. Certains bénéficiaires ont pu s'installer à leur propre compte.



Ces effets positifs du PRODEFPE doivent être nuancés dans la mesure où le taux d'insertion professionnelle a peu d'impacts en termes de croissance économique, malgré sa mise en œuvre depuis plusieurs années. Toutefois, il faut reconnaître que les effets produits sont le reflet des moyens assez faibles mis à la disposition des acteurs du PRODEFPE.

[1] La méthode d'évaluation dite « outcome harvesting » est une déclinaison de la cartographie des incidences effectuée à rebours, après la mise en œuvre d'une intervention pour en retrouver les contributions aux changements.

2) INTRODUCTION :

1. Au cours de ces 20 dernières années, la question du développement des qualifications, des compétences, de l'emploi, et en conséquence de la réduction de la pauvreté a fini par s'imposer au Mali et dans de nombreux autres pays, comme une question déterminante pour l'essor économique et la stabilité sociale. La République du Mali a traversé dans les années 2012 et 2013 une crise aigüe qui a lourdement affecté sa stabilité intérieure et sa sécurité en donnant un coup de frein à ses efforts de développement[2].
2. Après cette période (2012-2013), le Gouvernement s'est attaché à reprendre le cours des projets de développement interrompus et à mettre en place une stratégie de croissance adaptée à la nouvelle situation. Dans ce contexte, l'on observe que le système de formation professionnelle et de développement des compétences ne s'est pas adapté aux évolutions enregistrées. Les formations n'ont pas tenu compte des besoins réels du marché du travail, et les secteurs économiques prioritaires restent encore insuffisamment pris en compte par les programmes et dispositifs de formation. Au vu des besoins non satisfaits de qualification des ressources humaines dans les secteurs productifs, de l'inadéquation entre offres de formation et besoins du marché de travail, la formation professionnelle a donc été repensée dans le cadre du dispositif national de ressources humaines en tant qu'instrument de développement économique et social. Les interventions en matière de formation professionnelle sont organisées et coordonnées pour qu'elles aient un impact sur l'économie et la lutte contre le chômage et la pauvreté.
3. Le Programme Décennal de Développement de la Formation Professionnelle pour l'Emploi (PRODEFPE) est l'un des grands projets dans le domaine des ressources humaines que les autorités maliennes ont décidé de relancer dans des conditions compatibles avec les enjeux du moment et les défis à venir. Il s'agit d'un programme dédié à l'opérationnalisation de la Politique Nationale de Formation Professionnelle (PNFP) élaborée en 2009, et de la Politique Nationale de l'Emploi (PNE) qui date de juillet 2014. Le PRODEFPE vise à favoriser l'équité et l'inclusion sociale dans l'optique de contribuer à la croissance économique pour un développement durable du Mali.
4. Le PRODEFPE est un programme fédérateur qui regroupe aujourd'hui 12 départements ministériels opérateurs, 15 secteurs économiques, 49 filières de formation et 171 emplois-métiers.

   La mise en œuvre du PRODEFPE fait intervenir une diversité d'acteurs au nombre desquels figurent :

   • L'Etat

   Il est le premier responsable de la mise en œuvre du PRODEFPE au nom de l'obligation qui lui incombe de garantir le droit à la formation

[2] Programme triennal 2015-2017, PRODEFPE, page 2.

professionnelle aux citoyens conformément à l'article 17 de la Constitution du 25 février 1992. Il a en charge la construction, la réhabilitation et l'équipement d'infrastructures nécessaires à la mise en œuvre de la politique nationale en matière d'emploi et de formation professionnelle. L'Etat assure la mise en œuvre du PRODEFPE à travers les acteurs ci-après :

- **le Ministère chargé de l'Emploi et de la Formation Professionnelle :** le Ministère chargé de l'Emploi et de la Formation Professionnelle est le premier responsable de la mise en œuvre de l'intervention. En effet, il assure la mise en œuvre de la politique nationale de l'Emploi et de la formation professionnelle[3] ;
- **les autres départements opérateurs :** ils sont responsables de la mise en œuvre de l'intervention chacun dans son secteur d'activités au nom de la transversalité des questions d'emploi et de formation professionnelle. Les 12 départements opérateurs[4] identifiés par le PRODEFPE sont : le Ministère du Développement Rural, le Ministère de l'Education Nationale, le Ministère de l'Artisanat et du Tourisme, le Ministère de l'Environnement, de l'Eau et de l'Assainissement, le Ministère de l'Equipement, des Transports et du Désenclavement, le Ministère de l'Energie, le Ministère de la Femme, de l'Enfant et de la Famille, le Ministère de l'Industrie et de la Promotion de l'Investissement, le Ministère de la Jeunesse et de la Construction Citoyenne, le Ministère des Mines, le Ministère de l'Urbanisme et de l'Habitat, le Ministère des Sports ;
- **la Cellule de Coordination et de Suivi du PRODEFPE :** service rattaché au Ministère chargé de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, la Cellule est chargée de l'appui-conseil auprès des structures d'exécution du programme et de veiller à la mise en cohérence de leurs activités. Elle est également chargée d'assurer le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des activités du programme ;
- **l'Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (APEJ) :** créée sous forme d'Etablissement Public à caractère Administratif (EPA), l'APEJ est chargée de concourir à la création d'emplois pour les jeunes de 15 à 40 ans, en milieux rural et urbain, notamment en leur facilitant l'accès au marché du travail et au crédit ;
- **l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE) :** l'ANPE constitue un maillon essentiel de mise en œuvre de la PNE. Créée en 2001 sous forme d'EPA, l'ANPE est chargée, à titre principal, de procéder à la prospection, à la collecte des offres d'emploi auprès des employeurs et à la mise en relation de l'offre et de la demande d'emploi ;
- **le Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage (FAFPA) :** il a essentiellement pour mission d'apporter une assistance technique et financière à divers acteurs en charge de la formation professionnelle continue, qualifiante et par apprentissage ;

[3] Article 19 du Décret n°2021-0474/PT-RM du 26 juillet 2021 fixant les attributions spécifiques des membres du Gouvernement.

[4] Le nombre de départements opérateurs varie de 12 à 15 en raison de la dénomination changeante des Ministères et du changement d'attelage gouvernemental.

- **l'Observatoire National de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (ONEF) :** Etablissement Public à caractère Scientifique et Technologique, l'ONEF est chargé de collecter, de centraliser, de traiter, d'analyser et de diffuser les informations sur le marché du travail. Il détermine régulièrement les filières porteuses en potentiel de création d'emploi et crée une base de données sur l'emploi et la formation professionnelle ;
- **la Direction des Finances et du Matériel (DFM) du Ministère chargé de l'Emploi et de la Formation Professionnelle :** la DFM est chargée d'assurer l'exécution des fonds publics mis à la disposition du département pour le financement des activités d'emploi et de formation professionnelle. Elle procède à la passation des marchés publics conformément à la réglementation en vigueur ;

• les Collectivités Territoriales (CT)

Elles accompagnent la mise en œuvre du PRODEFPE sur la base du principe de libre administration. Dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière, les CT Régions doivent concevoir et mettre en œuvre un Schéma Directeur de l'Emploi et de la Formation Professionnelle. De plus, l'Etat a transféré aux CT de niveau Commune, Cercle et Région, les compétences en matière d'Emploi et de Formation Professionnelle suivant le Décret n°2017-0428/P-RM du 19 mai 2017 fixant le détail des compétences transférées de l'Etat aux Collectivités Territoriales en matière d'emploi et de formation professionnelle ;

• les Partenaires Techniques et Financiers (PTF)

Ils participent au financement de l'intervention. Les principaux PTF identifiés dans le cadre du financement du PRODEFPE sont : LUX-DEV, Banque Mondiale, Agence Française de Développement, Organisation pour l'Alimentation et l'Agriculture, Coopération Suisse, Coopération Allemande, Ambassade du Danemark ;

• les centres publics et privés de formation professionnelle

Ils sont des acteurs majeurs de mise en œuvre du PRODEFPE à travers des actions de formation professionnelle qu'ils dispensent à l'endroit des bénéficiaires du programme. Ils participent ainsi au renforcement des capacités professionnelles desdits bénéficiaires afin d'accroitre leur employabilité. Au total, il existe 17 centres publics et plus de 500 centres privés de formation professionnelle sur toute l'etendue du territoire national ;

• la Société civile

Elle est bénéficiaire et partenaire du programme. La Société civile agit à travers les associations, les Organisations Non Gouvernementales (ONG) et les organisations professionnelles, syndicales, patronales et faîtières impliquées dans la mise en œuvre du PRODEFPE ;

• le Comité Régional d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement (CROCSAD)

Représentant de la Cellule de Coordination et de suivi du PRODEFPE au niveau régional, le CROCSAD assure la mise en cohérence, le suivi et l'évaluation des activités du programme dans les régions. Il est présidé par le Gouverneur de Région.

Financement du PRODEFPE

5. Le budget global du PRODEFPE pour la période 2015-2017 a été estimé à 170 555 784 000 FCFA, réparti par nature de dépenses, ainsi qu'il suit :

Tableau 1 : Budget global du PRODEFPE pour la période 2015-2017

Nature des dépenses	Prévisions (en millier de FCFA)				
	2015	2016	2017	2015-2017	%
Rémunérations	2 524 120	2 723 866	2 902 245	8 150 231	4,78%
Frais de Fonctionnement	3 851 373	4 501 935	4 687 137	13 040 445	7,65%
Transfert	1 725 000	7 730 000	8 175 000	17 630 000	10,34%
Total fonctionnement	8 100 493	14 955 801	15 764 382	38 820 676	22,76%
Investissement	20 944 743	54 571 869	56 218 989	131 735 108	77,24%
Total Dépenses	**29 044 743**	**69 527 670**	**71 983 371**	**170 555 784**	**100%**

Source : Programme triennal 2015-2017 du PRODEFPE, page 54.

6. Ce montant prévisionnel devrait servir à financer un certain nombre d'activités concourant à l'atteinte des six (6) composantes du programme.

Tableau 2 : Répartition du budget du PRODEFPE par composante en FCFA

Composante	2015	2016	2017	2015-2017	%
Capacité institutionnelle, pilotage et gestion	8 144 686 000	8 552 550 000	8 658 888 000	25 356 124 000	14,87
Capacité nationale d'ingénierie	1 029 756 000	3 114 756 000	2 769 756 000	6 914 268 000	4,05
Offre de formation	3 215 001 000	20 449 989 000	18 055 802 000	41 720 792 000	24,46
Organisation des formations	14 367 300 000	29 112 375 000	33 762 925 000	77 242 600 000	45,29
Insertion socioéconomique des femmes et des jeunes formés	1 725 000 000	7 730 000 000	8 175 000 000	17 630 000 000	10,34
Communication	563 000 000	568 000 000	561 000 000	1 692 000 000	0,99
Total	**29 044 743 000**	**69 527 670 000**	**71 983 371 000**	**170 555 784 000**	**100**

Source : Programme triennal 2015-2017 du PRODEFPE, page 56.

7. En termes d'objectif global, le PRODEFPE vise à « ***contribuer à la réalisation des objectifs de croissance à travers le développement des qualifications professionnelles et des compétences des ressources humaines*** ». Pour ce faire, cet objectif stratégique a été décomposé en quatre (4) objectifs spécifiques ainsi qu'il suit :

   - Objectif spécifique 1 : assurer les compétences professionnelles de base ;

- Objectif spécifique 2 : renforcer les compétences professionnelles des actifs des secteurs productifs ;
- Objectif spécifique 3 : favoriser l'insertion professionnelle des femmes et des jeunes issus des structures de formation ;
- Objectif spécifique 4 : améliorer l'image de la formation professionnelle.

8. En vue d'assurer une mise en œuvre efficace des activités, les objectifs spécifiques ont été déclinés en six (6) Composantes qui sont :
   - Composante 1 : renforcer la capacité institutionnelle, de pilotage et de gestion de la formation professionnelle ;
   - Composante 2 : opérationnaliser une capacité nationale d'ingénierie ;
   - Composante 3 : développer l'offre de formation professionnelle dans les filières porteuses ;
   - Composante 4 : organiser la formation dans les filières porteuses ;
   - Composante 5 : faciliter l'insertion socioéconomique des femmes et des jeunes formés ;
   - Composante 6 : promouvoir la communication.

A. Contexte de la commande :

9. Contrairement aux premières missions d'évaluation de politiques publiques du Bureau du Vérificateur Général (BVG) qui ont été ordonnées par le Vérificateur Général sur saisine du Gouvernement, la présente a été décidée de sa propre initiative. Cette possibilité découle de l'adoption de la Loi n°2021-069 du 23 décembre 2021 instituant le Vérificateur Général dont l'article 2 l'autorise désormais à effectuer, de sa propre initiative, des missions d'évaluation de politiques publiques.

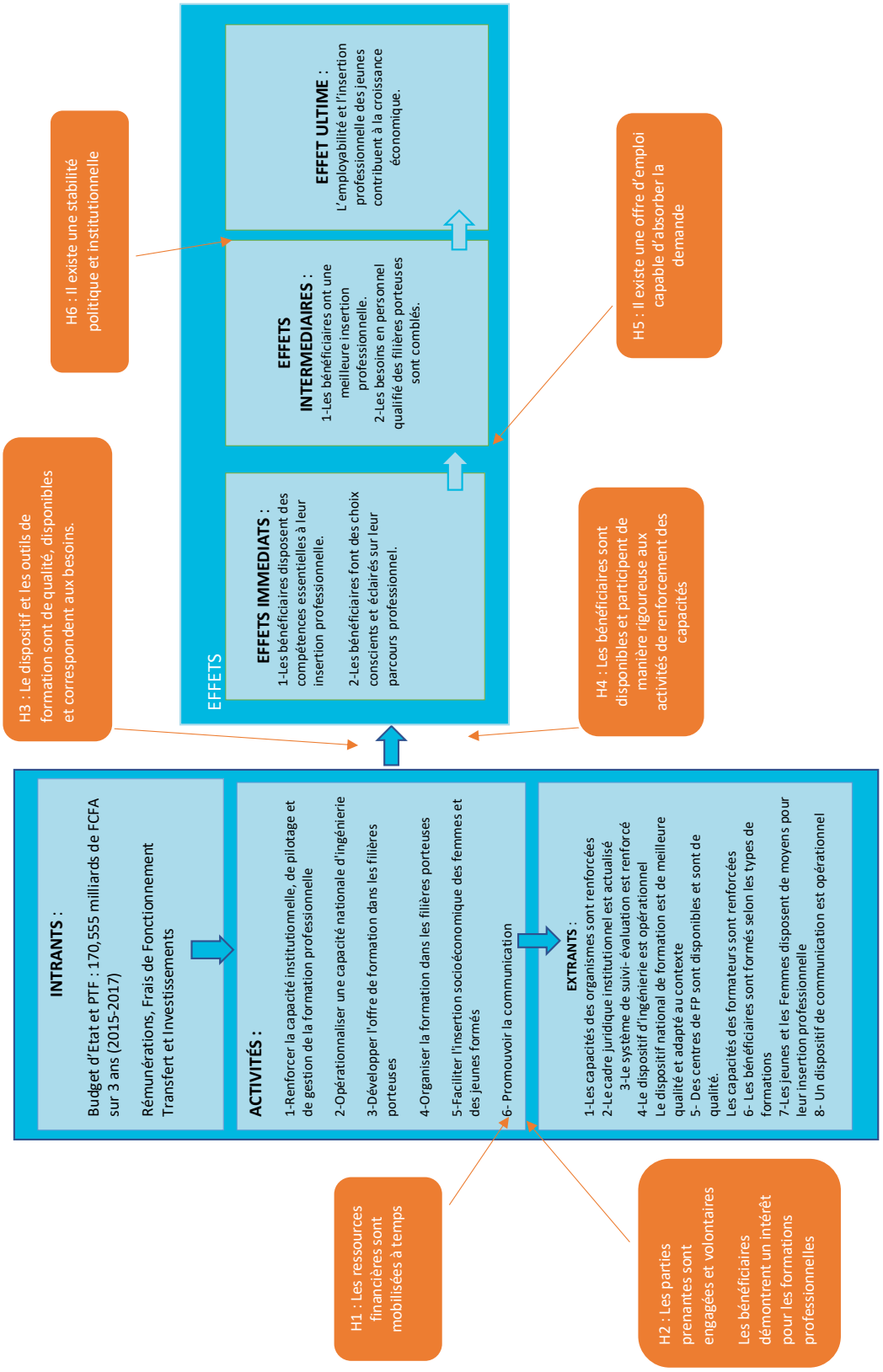
B. Mandat de la mission :

10. Par Pouvoirs n°020/2022/BVG du 13 juin 2022 et en vertu des dispositions de l'article 2 de la Loi n°2021-069 du 23 décembre 2021 l'instituant, le Vérificateur Général a ordonné l'évaluation du Programme Décennal de Développement de la Formation Professionnelle pour l'Emploi.
11. Considéré comme le plan d'actions de la Politique Nationale de Formation Professionnelle 2009-2018, le PRODEFPE apparaît comme un vaste programme dont la mise en œuvre incombe à une multitude d'acteurs. En vue d'avoir une vision claire et précise du programme, la mission d'évaluation a décidé de circonscrire son mandat à la première phase triennale du PRODEFPE dont la période de mise en œuvre s'étend de 2015 à 2017. Toutefois, la collecte, l'analyse et l'interprétation des données vont au-delà de 2017 car, la première phase triennale du PRODEFPE est toujours en cours, la deuxième phase n'étant pas encore lancée. Ainsi, la première phase triennale qui devait prendre fin en 2017 a connu une mise en œuvre glissante, ayant donc eu un impact sur l'étendue de la mission d'évaluation.
12. L'initiative de cette première mission d'évaluation n'est pas fortuite dans la mesure où ses conclusions pourraient orienter la conception du deuxième programme triennal du PRODEFPE qui n'a pas encore été élaboré.

3) METHODOLOGIE DE L'EVALUATION :

13. L'évaluation de la première phase du PRODEFPE a été réalisée entre juin et septembre 2022. Les travaux d'évaluation ont été exécutés conformément à la méthodologie résumée ainsi qu'il suit dans la présente section.

A. Théorie du changement :



14. Le PRODEFPE vise in fine, à contribuer à la réalisation des objectifs de croissance à travers le développement des qualifications professionnelles et des compétences des ressources humaines. Pour atteindre cet objectif, le programme met un accent particulier sur le renforcement de la capacité institutionnelle, de pilotage et de gestion de la formation professionnelle. Il prévoit également de mettre en place une capacité nationale d'ingénierie de la formation professionnelle, de développer l'offre de formation dans les filières porteuses et de faciliter l'insertion socioéconomique tout en promouvant la communication.

15. Ces différentes activités devraient permettre aux bénéficiaires de disposer de compétences essentielles à leur insertion professionnelle dans des filières porteuses, et de faire des choix conscients et éclairés sur leur parcours professionnel.

16. Toutefois, les objectifs ci-dessus fixés ne peuvent être atteints sans la mobilisation à temps, de ressources financières suffisantes, sans un dispositif de formation de qualité, sans une offre capable d'absorber la demande d'emploi et sans un environnement politique et institutionnel stable.

B. Questions d'évaluation :

17. A l'issue de l'analyse préliminaire du PRODEFPE, des questions d'évaluation ont été identifiées. Partant du principe que l'on ne peut examiner une politique sous tous ses angles en une seule évaluation, huit (8) questions d'évaluation ont été retenues et regroupées en sept (7) grands questionnements de performance des politiques publiques à savoir : la pertinence, la cohérence, l'équité/genre, la gouvernance, l'efficacité, l'efficience opérationnelle, et les effets.

PERTINENCE

Question d'évaluation 1 : les activités prévues dans le cadre du PRODEFPE sont-elles de nature à avoir des effets durables ?

COHERENCE

Question d'évaluation 2 : le PRODEFPE et d'autres politiques sectorielles sont-ils complémentaires ?

Question d'évaluation 3 : les axes d'intervention du PRODEFPE permettent-ils l'atteinte des orientations fixées par la PNFP ?

EQUITE/GENRE

Question d'évaluation 4 : la sélection des bénéficiaires se fait-elle de manière équitable ?

GOUVERNANCE

Question d'évaluation 5 : le cadre institutionnel et administratif du PRODEFPE a-t-il permis une meilleure mise en œuvre des activités planifiées ?

EFFICACITE (ETUDE DE CAS)

Question d'évaluation 6 : le cadre d'apprentissage dans les centres de formation professionnelle permet-il d'assurer une formation de qualité ?

EFFICIENCE OPERATIONNELLE

Question d'évaluation 7 : le mode de financement du PRODEFPE a-t-il favorisé la réalisation des activités prévues ?

EFFETS

Question d'évaluation 8 : le PRODEFPE a-t-il permis une meilleure insertion professionnelle des bénéficiaires ?

18. Les questions d'évaluation ci-dessus identifiées ont été analysées dans une matrice d'évaluation ci-dessous, avec indication pour chaque question, des variables, des indicateurs, des méthodes de collecte et sources de données, de l'échantillonnage choisi, de l'instrument de collecte applicable, de la méthode de mesure des effets ou devis ainsi que du plan d'analyse.

C. Matrice d'évaluation :

Critères d'évaluation	Question d'évaluation	Type de question	Variables	Indicateur	Devis	Méthodes de collecte	Source de données	Échantillon	Instrument de collecte	Plan d'analyse
PERTINENCE	Les activités prévues dans le cadre du PRODEFPE sont-elles de nature à avoir des effets durables ?	Descriptif	Nature des activités	Logique entre les activités et les effets Mécanismes d'accompagnement		Revue documentaire et Entrevue Sondage	PRODEFPE, Base de données de l'ONEF et de l'APEJ, bénéficiaires, les acteurs responsables du programme	Choix raisonné et Tirage aléatoire	Grille d'analyse documentaire, Guides d'entretiens, Questionnaire	Statistique descriptive Analyse qualitative déductive
COHERENCE	Le PRODEFPE et d'autres politiques sectorielles sont-ils complémentaires ?	Descriptif	Complémentarité entre le PRODEFPE et les politiques sectorielles	Niveau de convergence entre le PRODEFPE et les politiques sectorielles Degré de prise en compte des orientations des politiques sectorielles dans le PRODEFPE		Revue documentaire et Entrevue	PRODEFPE, CSCRP, CREDD, LOA, PNG, DCPND, PRODEC2 Responsables des structures impliquées	Choix raisonné	Grille d'analyse documentaire, Guides d'entretiens	Analyse qualitative déductive
	Les axes d'intervention du PRODEFPE permettent-ils l'atteinte des orientations fixées par la PNFP ?	Descriptif	Adéquation entre le PRODEFPE et la PNFP	Niveau d'adéquation entre le PRODEFPE et la PNFP Niveau d'adéquation entre les activités et les objectifs Niveau d'adéquation entre le PRODEFPE et les Agences personnalisées		Revue documentaire et Entrevue	PRODEFPE et PNFP Plans d'actions et rapports d'activités des agences, base de données de l'ONEF Responsables des structures impliquées	Choix raisonné	Grille d'analyse documentaire, Guides d'entretiens	Analyse qualitative déductive
EQUITE	La sélection des bénéficiaires se fait-elle de manière équitable ?		Sélection des bénéficiaires	Chance de participation au programme Niveau de prise en compte des femmes et des personnes vulnérables		Revue documentaire et Entrevue Sondage	PRODEFPE, base de données de l'ONEF et de l'APEJ, les bénéficiaires, les acteurs responsables du programme	Choix raisonné et Tirage aléatoire	Grille d'analyse documentaire, Guides d'entretiens, Questionnaire	Statistique descriptive Analyse qualitative déductive
GOUVERNANCE	Le cadre institutionnel et administratif du PRODEFPE a-t-il permis une meilleure mise en œuvre des activités planifiées ?	Descriptif	Adéquation entre le cadre institutionnel et administratif et les activités du PRODEFPE	Degré de suivi et de coordination des acteurs du PRODEFPE Niveau de fonctionnement des organes		Revue documentaire et Entrevue	PRODEFPE, Rapports de suivi périodiques, Rapports d'activités Responsables des structures impliquées	Choix raisonné	Grille d'analyse documentaire, Guides d'entretiens	Analyse qualitative déductive
EFFICACITE	Le cadre d'apprentissage dans les centres de formation professionnelle permet-il d'assurer	Normatif	Cadre de formation	Disponibilité des infrastructures Adaptation des ateliers Aptitude du personnel administratif		Etude de cas de 2 centres : revue documentaire entretiens	Programmes de formation officiels, Rapports d'activités Agréments des centres Responsables de centres, Directions régionales et Formateurs-bénéficiaires	Choix raisonné	Grille d'analyse documentaire, Guides d'entretiens Questionnaires	Analyse qualitative

	une formation de qualité ?			Accessibilité géographique et financière des centres de formation Conformité des référentiels de formation Compétences et qualifications des formateurs		focus groupe Observation			Fiches d'observations terrains	
EFFICIENCE OPERATIONNELLE	Le mode de financement du PRODEFPE a-t-il favorisé la réalisation des activités prévues ?	Normatif	Utilisation optimale des ressources	Degré d'adaptation du mécanisme de mobilisation des ressources Taux et délai de mobilisation des ressources Niveau de réalisation des activités		Revue documentaire et Entrevue	Document du PRODEFPE, CR de la Table ronde Cadre des dépenses à moyen terme (CDMT) Rapports d'activités Budget-Programmes des départements ministériels	Choix raisonné	Grille d'analyse documentaire, Guides d'entretiens	Analyse qualitative déductive
EFFETS	Le PRODEFPE a-t-il permis une meilleure insertion professionnelle des bénéficiaires ?	Descriptif	Insertion professionnelle des bénéficiaires	Taux d'insertion professionnelle Niveau de satisfaction des bénéficiaires Taux et qualité de l'insertion dans les métiers porteurs Taux de certification	*Outcomes harversting*	Revue documentaire, Entrevue et Sondage	Bénéficiaires Base de données du PRODEFPE Documents des Centres de FP	Tirage aléatoire	Grille d'analyse documentaire, Guides d'entretiens Questionnaires	Analyse qualitative déductive Analyse quantitative descriptive

D. Détails sur la collecte et l'analyse de données :

Techniques de collecte de données

19. Afin de procéder à l'évaluation, la mission a utilisé trois (3) grandes approches de collecte de données. Il s'agit des approches qualitative, quantitative et de la collecte documentaire.
20. L'approche qualitative a porté sur des entrevues individuelles semi-dirigées avec les acteurs chargés de la mise en œuvre de l'intervention. A cet effet, des guides d'entretien ont été élaborés par la mission. Les données collectées à l'issue de cette approche qualitative ont été complétées par l'observation directe de certains résultats sur le terrain.
21. L'approche quantitative a consisté à administrer un questionnaire de sondage auprès des bénéficiaires du PRODEFPE. Il s'agissait de questions relatives aux effets ressentis par les bénéficiaires et attribuables à l'intervention.
22. S'agissant de la revue documentaire, la mission a collecté des documents auprès des acteurs du PRODEFPE. Ces différents documents, composés essentiellement de rapports d'activités, ont été exploités pour enrichir l'analyse des données qualitatives et quantitatives.

Echantillonnage

23. La constitution de l'échantillon a tenu compte de plusieurs facteurs, notamment l'insécurité qui affecte plusieurs régions du pays, toute chose qui a constitué une limite aux possibilités de travaux de terrain. En excluant donc les zones d'insécurité pour l'équipe, la mission, sur la base de sa connaissance du PRODEFPE, a sélectionné des localités dans lesquelles le niveau de mise en œuvre de l'intervention est à la fois timide et dynamique. Les Régions retenues sont donc Kayes, Koulikoro, Ségou et le District de Bamako. A l'intérieur de ces Régions, en plus des parties prenantes régionales rencontrées, une sélection aléatoire a été réalisée pour identifier les bénéficiaires à l'intérieur d'une base de données mise à la disposition de la mission par les Directions Régionales de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DREFP). En raison des difficultés d'accès auxdits bénéficiaires, le sondage téléphonique a été développé par la mission pour en atteindre le maximum, peu importe leur situation géographique à l'intérieur de l'échantillon ciblé. En résumé, les enquêtes de terrain se sont déroulées auprès de deux catégories de cibles : les acteurs de mise en œuvre du PRODEFPE et les bénéficiaires de l'intervention.
24. Pour les acteurs chargés de la mise en œuvre du PRODEFPE, ils appartiennent non seulement aux services techniques de l'Etat, aussi aux Collectivités Territoriales (CT) et aux associations faîtières.

Tableau 3 : Répartition des acteurs concernés par la collecte de données

Type d'acteurs	Concernés par la collecte de données	Type de collecte de données
Acteurs étatiques	Services centraux, rattachés et déconcentrés de l'Etat, organismes personnalisés de l'Etat	Entretien individuel
Acteurs des CT	Conseils régionaux et conseils de cercle	Entretien individuel
Associations faitières	Représentations régionales des Chambres d'Agriculture et des Chambres de métiers	Entretien individuel

25. En ce qui concerne les bénéficiaires, ils ont été choisis de façon aléatoire sur une population totale de 1 600. Ainsi, sur ces 1 600 bénéficiaires, 200 ont été concernés par la collecte de données. Ils ont tous répondu, soit un taux de réponse de 100%. Sur ce nombre total, 110 bénéficiaires étaient des hommes, soit 55% et 90 des femmes soit 45%. Avec un niveau de confiance à 95%, la marge d'erreur estimée est de 1,62%[5].

Tableau 4 : Répartition des bénéficiaires par sexe

Type de bénéficiaires	Nombre	Pourcentage
Hommes	110	55%
Femmes	90	45%
Total	200	100%

Analyse des données

26. Pour les données recueillies auprès des acteurs de mise en œuvre de l'intervention, l'analyse a été basée sur une démarche qualitative inductive qui a consisté à interpréter les données en fonction des opinions majoritairement émises en lien avec les critères d'évaluation. Ainsi, les grandes tendances dégagées à partir de l'analyse des comptes rendus d'entretien ont été analysées dans une matrice de données créée sur le logiciel Excel. Sur la base de l'interprétation de cette matrice, des fiches d'analyse ont été élaborées par la mission.

27. S'agissant des données quantitatives, elles ont été collectées, analysées et interprétées grâce au logiciel Microsoft Forms.

28. La méthode d'évaluation des effets a été celle dite « outcome harvesting » qui est une déclinaison de la cartographie des incidences effectuée à rebours, après la mise en œuvre d'une intervention pour en retrouver les contributions aux changements. Le PRODEFPE a été conçu de manière à inclure toutes les actions dans le domaine de la formation professionnelle et de l'emploi. Un grand nombre des effets observés sur le terrain lui sont ainsi facilement attribuables après analyse rapide, d'où

[5] La marge d'erreur, c'est la précision du résultat obtenu étant donné le seuil de confiance que l'évaluateur est prêt à accepter. La marge d'erreur est alors égale à Z» erreur-type et la formule est la suivante :

$$e\% = Z\alpha * \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}} * 100$$

la facilité de mettre en place cette méthode. L'ensemble des collectes (entrevues, sondages et analyses documentaires dont l'étude de cas) a été réfléchi en amont pour faire ressortir des manifestations concrètes des changements observés en lien avec le secteur de la formation professionnelle et de l'insertion.

Limites de la méthodologie

29. La méthodologie suivie pour l'évaluation a permis de répondre rigoureusement aux questions d'évaluation posées. Grâce aux visites de terrain, la situation du secteur de la formation professionnelle et de l'insertion au Mali a bien été circonscrite. Toutefois, comme la mission n'a pu se rendre dans des zones moins sécurisées du pays, les résultats de la présente évaluation ne pourront pas être étendues à l'ensemble du territoire, notamment aux régions du Nord et du Centre où une méthodologie d'évaluation entièrement distincte aurait très certainement été nécessaire pour mieux comprendre ces réalités. De plus, le PRODEFPE étant une intervention transversale, son évaluation devrait s'étendre aux autres départements opérateurs impliqués dans sa mise en œuvre. Toutefois, la présente évaluation ne prend pas en compte les résultats enregistrés au niveau de ces départements opérateurs. Nonobstant l'implication de l'ONEF, la mission d'évaluation n'a pu avoir accès aux données des départements opérateurs à cause de l'absence d'un mécanisme de centralisation et de remontée desdites données.

4) RESULTATS DE L'EVALUATION :

30. Cette section sur les résultats vise avant tout à répondre aux questions d'évaluation du mandat. Elle est donc organisée en sept (7) parties correspondant aux grands questionnements d'évaluation qui ont été choisis à savoir : la pertinence, la cohérence, l'équité/genre, la gouvernance, l'efficacité, l'efficience opérationnelle et les effets.

A. Résultats sur la pertinence :

31. Ce critère vise à questionner le dispositif prévu par le PRODEFPE afin de donner aux activités des effets durables à travers notamment des mécanismes d'accompagnement des bénéficiaires pour une meilleure insertion professionnelle. Ainsi, la question d'évaluation suivante a été posée :

question d'évaluation 1 : les activités prévues dans le cadre du PRODEFPE sont-elles de nature à avoir des effets durables ?

32. Il ressort d'abord de la revue documentaire que l'une des plus grandes faiblesses du PRODEFPE est le manque d'accompagnement des bénéficiaires jusqu'à l'insertion professionnelle. L'inexistence de dispositif de suivi post-formation fait que plusieurs bénéficiaires ne parviennent pas à capitaliser les compétences reçues. Des études menées dans le domaine de l'insertion professionnelle des jeunes en Afrique ont démontré le rôle important que joue l'accompagnement dans l'insertion de ces derniers. A titre d'exemple, la nécessité de l'accompagnement a été soulignée dans une étude du Comité français pour la solidarité internationale en ces termes :

> Quels que soient les outils et acteurs à mobiliser, la création d'entreprise nécessite un travail de sensibilisation sur la durée des parcours d'insertion et un accompagnement spécifique du jeune et de son activité[6].

33. De même, le PRODEFPE, dans sa composante 1 met l'accent sur cette nécessité en prévoyant la mise en place d'un système de suivi de l'insertion professionnelle des sortants au niveau de l'ONEF[7].

34. Selon les acteurs interrogés, plusieurs causes expliquent l'absence d'accompagnement des bénéficiaires, parmi lesquelles, il y a l'insuffisance de ressources financières et matérielles, et les difficultés d'accès aux bénéficiaires et aux centres de formation à cause du mauvais état des routes. Le suivi au chef-lieu de Région ne pose pas de problème. Cependant, le suivi à l'intérieur de la Région dans les Cercles, Communes et Villages connaît des difficultés. Ce témoignage d'un acteur de la Région de Kayes est illustratif :

> La question de suivi est un problème pour nous. Il existe une insuffisance des ressources financières et matérielles. De plus, l'état des routes et la situation géographique des Cercles dans la Région de Kayes ne facilitent pas le suivi

[6] Comité français pour la solidarité internationale, Insertion sociale et professionnelle des jeunes en Afrique subsaharienne, page 46.

[7] CDocument du PRODEFPE, page 49.

des activités. Par exemple, l'axe Kayes-Diéma-Nioro est le seul que nous pouvons parcourir sans difficulté. Le mauvais état des routes rend ce suivi très difficile. Il est cependant effectif dans la ville de Kayes et ses périphéries.

35. Un autre acteur insiste sur l'insuffisance des ressources financières, toute chose qui fait que les bénéficiaires formés ne disposent pas d'un suivi optimal permettant de faciliter leur insertion professionnelle :

> Faute de moyens, les jeunes ne bénéficient pas de mesures d'accompagnement après leur formation. Nous ne sommes plus en contact avec les bénéficiaires sauf en cas de sollicitation pour d'autres formations.

La collecte de données auprès des bénéficiaires a confirmé ce manque d'accompagnement post-formation. En effet, il ressort du sondage réalisé auprès des bénéficiaires que 71% d'entre eux estiment n'avoir bénéficié d'aucun accompagnement après leur formation, et seulement 18% ont affirmé avoir bénéficié d'un financement afin de faciliter leur insertion.

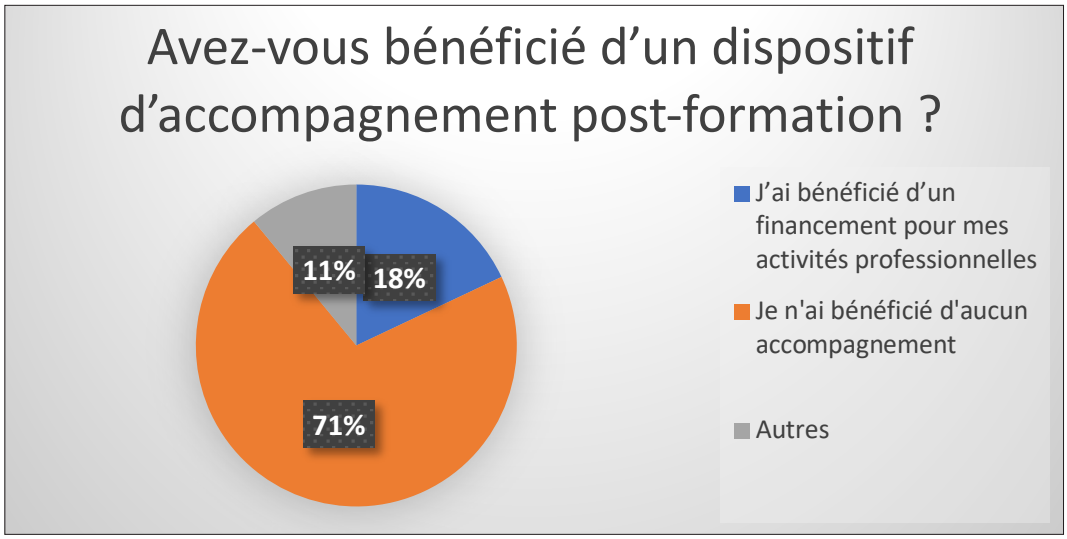


***Figure 1** : accompagnement post-formation des bénéficiaires*

Conclusion sur la pertinence

A l'issue de ses analyses, la mission d'évaluation est parvenue à la conclusion que les activités prévues dans le cadre de la mise en œuvre du PRODEFPE ne sont pas de nature à avoir des effets durables à cause de l'absence de mécanismes d'accompagnement des bénéficiaires.

Les acteurs interrogés pointent du doigt l'insuffisance de ressources matérielles et financières leur permettant d'assurer le suivi et l'accompagnement des bénéficiaires. Ils ont également évoqué les difficultés d'accès auxdits bénéficiaires qui sont le plus souvent installés dans des localités difficilement accessibles. Les bénéficiaires interrogés ont majoritairement affirmé à la mission d'évaluation ne bénéficier d'aucun accompagnement post-formation de la part des acteurs de mise en œuvre du programme. La pertinence du programme est alors limitée en ce sens que la plupart des formations reçues ont peu de chances de déboucher sur un emploi, faute d'accompagnement.

B. Résultats sur la cohérence :

36. Dans cette partie, il s'agissait pour la mission d'évaluation de questionner la conception du PRODEFPE en termes de cohérences interne et externe. Pour Stéphane PAUL et autres, la cohérence interne permet d'apprécier si les différentes parties d'une intervention fonctionnent les unes avec les autres[8]. En termes plus simples, la cohérence interne est un critère qui vise à s'assurer que les actions, activités, objectifs d'une même intervention publique sont complémentaires et permettent l'atteinte des résultats escomptés. En ce qui concerne la cohérence externe, elle permet d'évaluer la mesure dans laquelle la politique publique évaluée est cohérente avec d'autres programmes, plans, mesures qui touchent le même domaine d'intervention. Ainsi, en termes de cohérence externe, la mission d'évaluation s'est intéressée à l'articulation entre le PRODEFPE et d'autres interventions publiques touchant la problématique de l'emploi et de la formation professionnelle. Pour conclure sur le critère de la cohérence, la mission d'évaluation s'est posé les questions suivantes :

question d'évaluation 2 : le PRODEFPE et d'autres politiques sectorielles sont-ils complémentaires ?

Question d'évaluation 3 : les axes d'intervention du PRODEFPE permettent-ils l'atteinte des orientations fixées par la PNFP ?

• Complémentarité entre le PRODEFPE et d'autres politiques sectorielles

37. Au Mali, plusieurs documents de planification sectorielle du développement touchent la question de l'emploi et de la formation professionnelle en raison de la transversalité qui la caractérise. Il s'agit

[8] Stéphane PAUL, Hélène MILET, Elise CROVELLA, « L'évaluation de politique publique : comprendre et pratiquer », Presses de l'Ecole des hautes études en santé publique », 2016, 181 pages.

notamment du Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCRP 2012-2017), du Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable (CREDD 2016-2018), du Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation (DCPND 2015-2024), de la Loi d'Orientation Agricole (LOA 2006), de la Politique Nationale Genre (PNG 2009-2018) et du Programme Décennal de Développement de l'Education et de la Formation Professionnelle deuxième génération (PRODEC2, 2019-2028).

• Complémentarité entre le PRODEFPE et le CSCRP

38. Le CSCRP a été adopté par le Conseil des ministres en sa session du 28 décembre 2011. Au moment de la conception du document du PRODEFPE, le CSCRP était le cadre unique de référence des politiques et stratégies de développement au Mali. A ce titre, le PRODEFPE devait nécessairement prendre en compte les grandes orientations définies par le CSCRP.

39. L'analyse des deux (2) documents permet de soutenir qu'il existe une réelle cohérence entre le PRODEFPE et le CSCRP en ce sens que l'objectif général du PRODEFPE est calqué sur la vision que le CSCRP a définie pour le secteur de la formation professionnelle : « ***Contribuer à la réalisation des objectifs de croissance à travers le développement des qualifications professionnelles et des compétences des ressources humaines*** »[9]. Les quatre (4) objectifs spécifiques du PRODEFPE concourent à l'atteinte de cette vision. De plus, le domaine 20 du deuxième axe stratégique du CSCRP consacré à la formation professionnelle a identifié « la faible articulation entre les sortants du système éducatif et les besoins du marché du travail » comme le plus grand défi auquel devra répondre le PRODEFPE. En conséquence, le PRODEFPE a consacré trois (3) composantes sur six (6) à cette nécessaire adéquation entre la formation et les besoins du marché de l'emploi. Il s'agit de la composante 3 « développer l'offre de formation dans les filières porteuses », de la composante 4 « organiser les formations dans les filières porteuses » et de la composante 5 « faciliter l'insertion socio-économique des femmes et jeunes formés ».

• Complémentarité entre le PRODEFPE et le CREDD

40. Le CREDD 2016-2018 résulte du processus de relecture du CSCRP. Il est désormais le nouveau cadre de référence pour la conception, la mise en œuvre et le suivi des différentes politiques et stratégies de développement, tant au niveau national que sectoriel.

41. L'objectif global du CREDD est de promouvoir un développement inclusif et durable en faveur de la réduction de la pauvreté et des inégalités dans un Mali uni et apaisé, en se fondant sur les potentialités et les capacités de résilience en vue d'atteindre les Objectifs de Développement Durable (ODD) à l'horizon 2030. C'est en cela qu'apparaît la cohérence avec le PRODEFPE dont l'objectif ultime est de « contribuer à la croissance économique à travers l'employabilité et l'insertion professionnelle des jeunes ».

[9] CSCRP, 2012-2017, pages 80-81.

42. La revue documentaire a permis de relever que le PRODEFPE est cohérent avec le CREDD qui a pris la succession du CSCRP en mettant une touche particulière sur le développement des compétences en vue de favoriser la croissance économique à travers l'insertion dans les filières porteuses. C'est pourquoi, les composantes 3, 4 et 5 du PRODEFPE ont prévu diverses actions tendant à permettre l'insertion des bénéficiaires dans les métiers porteurs. Cette stratégie découle surtout du diagnostic posé dans le CREDD :

> L'emploi et la formation professionnelle doivent demeurer au cœur des préoccupations. Chaque année, des centaines de milliers de jeunes arrivent sur le marché de l'emploi sans qualifications requises, amenuisant ainsi leur chance de s'insérer professionnellement, socialement et économiquement. Dans un contexte d'une croissance démographie soutenue, cette tendance risque de s'accentuer si aucun changement majeur ne s'opère au cours des prochaines années (CREDD, objectif spécifique 22 « favoriser la création d'emplois, développer et orienter la formation professionnelle vers les filières porteuses », page 92.

• Complémentarité entre le PRODEFPE et le DCPND

43. Le DCPND 2015-2024 traduit les orientations fortes du Gouvernement du Mali en matière de renforcement de la libre administration, fondées sur les conclusions et les recommandations des Etats Généraux de la Décentralisation tenus du 21 au 23 octobre 2013. Il vise notamment à développer une économie régionale et territoriale afin de créer des richesses et des emplois aux niveaux régional et local. Pour ce faire, le DCPND entend développer les capacités des ressources humaines des Collectivités Territoriales (CT) afin de créer la croissance pour un développement harmonieux.

44. Le PRODEFPE tient compte de ces orientations du DCPND. C'est pourquoi, la décentralisation et la régionalisation sont au cœur de la stratégie d'intervention du PRODEFPE qui ambitionne de « renforcer les capacités des acteurs régionaux et locaux en matière de planification et de gestion de la formation professionnelle ». En outre, le PRODEFPE, dans sa stratégie de mise en œuvre, a insisté sur l'information et la sensibilisation sur les offres de formation en lien avec les potentialités d'emploi tirées des schémas directeurs régionaux de l'emploi et de la formation professionnelle, adoptés par les Conseils régionaux en application du principe de la libre administration des CT. Une stratégie judicieuse, car l'Etat a par la suite transféré aux CT la maîtrise d'ouvrage de l'emploi et de la formation professionnelle à travers le Décret n°2017-0428/P-RM du 19 mai 2017 fixant le détail des compétences transférées de l'Etat aux Collectivités Territoriales en matière d'emploi et de formation professionnelle.

• Complémentarité entre le PRODEFPE et la LOA

45. Le Mali s'est doté d'une Loi d'Orientation Agricole en 2006. Cette LOA détermine la politique de développement agricole du Mali à long terme. Elle a pour but de promouvoir une agriculture familiale durable, moderne

ainsi que l'entreprise agricole à travers la création d'un environnement propice au développement d'un secteur agricole structuré. A la faveur de la LOA, l'Etat s'est engagé à favoriser l'emploi des jeunes et des groupes vulnérables dans l'agriculture et l'artisanat en vue de réduire l'exode rural et de créer de meilleures conditions de vie en milieu rural.

46. Comme la LOA, le PRODEFPE a prévu des activités favorisant la promotion du secteur agricole avec une grande proportion des activités de formation professionnelle orientées vers le monde rural. Il a identifié l'Agriculture comme une filière hautement porteuse et pourvoyeuse d'emplois. C'est ce qui explique que dans le budget du PRODEFPE qui s'élève à 170 555 784 000 FCFA, à l'exception du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle qui a un budget prévisionnel de 75 918 568 000 FCFA sur la période 2015-2017 avec un taux de 44,51%, le Ministère du Développement rural dispose du budget le plus élevé qui est de 43 536 416 000 FCFA soit un taux de 25,53%.

• Complémentarité entre le PRODEFPE et la PNG

47. Adoptée en 2009, la PNG vise à permettre aux femmes et aux hommes du Mali de contribuer à part égale au développement national, politique, économique, social et culturel et de bénéficier à part égale des retombées de la croissance économique. Le PRODEFPE accorde une importance toute particulière à la formation professionnelle des filles et des femmes. Un des objectifs du PRODEFPE porte sur la facilitation de l'accès des filles et des femmes aux opportunités de formation professionnelle, ceci à travers la multiplication des centres de formation féminins, le développement et la diversification des programmes de formation pour lesdits centres. Le PRODEFPE est donc en harmonie avec la PNG à travers sa composante 5 : « faciliter l'insertion socioéconomique des femmes et jeunes formés ».

• Complémentarité entre le PRODEFPE et le PRODEC 2

48. La deuxième génération du PRODEC a eu la spécificité de prendre en compte la formation professionnelle en plus de l'Education, ce qui la distingue de la première génération. Ainsi, le PRODEC 2 prévoit de développer l'offre de formation en lien avec les besoins de l'économie et les potentialités locales, et en faire un pilier essentiel pour l'auto-entreprenariat et l'insertion socio-professionnelle[10]. Pour ce faire, il entend s'appuyer sur la formation initiale, la formation par apprentissage de type dual, la formation continue et la formation qualifiante. Le PRODEC 2 prend également en compte l'éducation non formelle à travers la prise en charge des jeunes non scolarisés et déscolarisés, mais également des adultes analphabètes dans des formes alternatives d'apprentissages qui leur garantissent les compétences nécessaires à une meilleure insertion sociale et professionnelle. Ces activités ainsi prévues dans le PRODEC 2 rappellent le PRODEFPE qui prend déjà en compte les mêmes actions, d'où une duplication des activités de formation professionnelle entre les deux (2) programmes.

[10] PRODEC 2, page 47.

49. Une analyse comparée des axes stratégiques de ces deux (2) programmes amène à conclure que la plupart des activités prévues dans le PRODEFPE ont été transposées dans le PRODEC 2 adopté en 2019, alors que le PRODEFPE couvre la période 2015-2024 et n'a connu qu'un seul programme triennal (2015-2017), les autres phases devant normalement venir après. Ces deux (2) politiques sont donc complémentaires ; car visant les mêmes objectifs sauf que la mise en œuvre du PRODEC 2 devrait avoir pour conséquence d'affaiblir le PRODEFPE, dans la mesure où le Ministère de l'Education nationale fait partie des départements opérateurs chargés de la mise en œuvre du PRODEFPE. D'ailleurs, les Etats généraux de la Formation professionnelle et de l'insertion au Mali, ténus en août 2021, ont estimé que la PNFP et son plan d'actions le PRODEFPE étaient « échus ».

50. Par ailleurs, au regard des liens étroits entre la formation technique et la formation professionnelle, l'avantage du PRODEC 2 est d'avoir mis les deux (2) formations ensemble sauf que la mise en œuvre de ce schéma peut s'avérer difficile dans la mesure où la formation technique relève du Ministère de l'Education nationale, et la formation professionnelle du Ministère de l'Emploi à travers la DNFP et la DNE.

51. Pour illustrer cette interaction entre les deux (2) politiques, un acteur a confié :

> Le PRODEC 2 et le PRODEFPE sont complémentaires mais le PRODEC 2 ne prend pas en compte suffisamment la formation des actifs de l'économie.

• Cohérence interne du PRODEFPE

52. Le PRODEFPE apparaît comme le plan d'actions de la PNFP adoptée en 2009. Il vise à opérationnaliser les grandes orientations définies par la PNFP. Il s'agissait donc pour la mission d'évaluation de s'assurer que la logique d'intervention interne du PRODEFPE permettait d'atteindre les grandes orientations de la PNFP. La mise en œuvre du PRODEFPE fait en outre intervenir des acteurs comme les agences personnalisées, les CT, les associations faîtières et les départements opérateurs dont les actions doivent également concourir à l'atteinte des objectifs fixés.

• L'adéquation entre le PRODEFPE et la PNFP

53. La PNFP vise le développement des ressources humaines pour la productivité et la compétitivité. Elle prend en charge les besoins de formation des actifs des secteurs productifs, ceux des agents des services de l'Etat et des CT ainsi que l'insertion socio-économique des jeunes et des femmes. Son opérationnalisation a conduit à l'élaboration et à la mise en œuvre du PRODEFPE qui en est donc le plan d'actions.

54. Le constat est que le PRODEFPE est en cohérence avec la PNFP vu qu'il existe une convergence entre les actions des composantes du PRODEFPE et les orientations de la PNFP. Les actions prévues dans le cadre des six (6) composantes sont de nature à permettre l'atteinte des grandes orientations fixées par la PNFP. Ces actions tendent à :

- renforcer les capacités des ressources humaines en charge de la formation professionnelle ;
- construire, réhabiliter et équiper des centres de formation professionnelle ;
- recruter et former des formateurs ;
- organiser des formations dans les filières porteuses ;
- équiper les femmes et les jeunes formés ;
- élaborer et mettre en œuvre un plan de communication afin de rehausser l'image de la formation professionnelle.

• La cohérence entre le PRODEFPE et les schémas directeurs des Conseils régionaux

55. Le PRODEFPE a prévu la décentralisation et la régionalisation dans sa stratégie opérationnelle. Dans ce cadre, les Conseils régionaux contribuent à la mise en œuvre du PRODEFPE sur le territoire de la Région à travers l'élaboration et la mise en œuvre d'un Schéma Directeur Régional de la Formation Professionnelle et Technique (SDRFPT)[11].

56. Dans les Régions de Kayes, Ségou et Koulikoro, le Conseil régional dispose d'un SDRFPT. L'analyse du contenu de ces schémas a révélé ce qui suit :

le SDRFPT (2019-2023) de la Région de Kayes a retenu 67 filières de formations considérées comme porteuses. Lesdites filières, qui ont notamment été retenues suite à un diagnostic des potentialités d'emplois dans les Cercles de la Région, cadrent bien avec celles identifiées par le PRODEFPE. Toutefois, les activités et actions prévues dans le schéma directeur ne prennent pas suffisamment en compte les grandes orientations du PRODEFPE. A titre d'exemple, la composante 5 « faciliter l'insertion socioéconomique des femmes et des jeunes » et la composante 6 « promouvoir la communication » ne sont pas prises en compte dans le SDRFPT de la Région de Kayes. En effet, aucune activité du schéma ne vise spécifiquement l'insertion des femmes. Le constat est le même dans le SDRFPT de la Région de Koulikoro où la question de l'insertion socio-économique des femmes n'est pas suffisamment prise en compte. Cet état de fait apparaît comme une insuffisance des schémas directeurs des Régions de Kayes et de Koulikoro dans la mesure où le PRODEFPE accorde une importance capitale à l'insertion professionnelle des femmes. En revanche, le SDRFPT de la Région de Ségou est véritablement adossé à toutes les orientations du PRODEFPE. Contrairement au constat fait à Kayes et à Koulikoro, les femmes, les jeunes et les personnes vulnérables sont suffisamment pris en compte dans le schéma directeur du Conseil régional de Ségou. A cet effet, l'action 2 de l'axe opérationnel 2 s'intitule : « élaboration et mise en œuvre d'un plan de formation des couches vulnérables (handicapés, indigents, femmes, détenus, déplacés etc.,) ». Ainsi, les cinq (5) axes stratégiques du SDRFPT de la Région de Ségou concordent avec les six

[11] Article 4 du Décret n°2017-0428/P-RM du 19 mai 2017 fixant le détail des compétences transférées de l'Etat aux Collectivités Territoriales en matière d'emploi et de formation professionnelle.

(6) composantes du PRODEFPE. Ils prennent en compte les femmes, les jeunes, les déplacés et les personnes vivant avec un handicap.

Conclusion sur la cohérence

Sur la base des données collectées par la mission, il s'avère que globalement, il existe une cohérence entre le PRODEFPE et les autres interventions publiques sectorielles qui touchent les questions de formation professionnelle et d'insertion. Il s'agit d'abord du CSCRP (2012-2017) et du CREDD (2016-2018) pris comme cadres de référence pour toute politique de développement au Mali. Il s'agit également du DCPND (2015-2024) en ce qui concerne le volet décentralisation, de la PNG (2009-2018) pour la prise en compte du genre, ou encore de la LOA s'agissant de la contribution de la formation professionnelle dans la promotion d'une agriculture durable et moderne au profit des jeunes et des groupes vulnérables. Toutefois, la cohérence entre le PRODEFPE et le PRODEC 2 pose problème. En effet, le PRODEC 2, lancé en 2019, prend en compte plusieurs axes d'intervention du PRODEFPE qui est toujours en cours. L'avantage du PRODEC 2 est d'avoir rassemblé au sein d'une même politique le volet formation technique et le volet formation professionnelle. En toute occurrence, la question mérite d'être approfondie au sein du Ministère de l'Education nationale chargé de la formation technique et au sein du Ministère de l'Emploi chargé du volet formation professionnelle, afin d'harmoniser la situation pour une utilisation optimale des ressources destinées au secteur.

Quant à la cohérence interne de l'intervention, la mission, sur la base des entrevues avec les acteurs, et de la revue documentaire, a abouti à la conclusion qu'il existe une réelle complémentarité entre la PNFP et le PRODEFPE qui en est le plan d'actions. Cependant, des schémas directeurs régionaux de formation professionnelle et technique de quelques Conseils régionaux ne prennent pas suffisamment en compte certaines priorités du PRODEFPE comme l'équité/genre ou la communication autour de l'intervention.

C. Résultats sur l'équité/genre :

57. Ce critère vise à s'assurer que la mise en œuvre du PRODEFPE a garanti une égalité de chances à l'ensemble des bénéficiaires potentiels de l'intervention. Autrement dit, la mission d'évaluation s'est assurée qu'il n'existait pas de discrimination dans le choix des bénéficiaires du programme. Aussi, à travers le même critère, la mission s'est interrogée sur la dimension genre du PRODEFPE quant à sa capacité de réduction des inégalités entre les sexes. Pour ce faire, la mission a posé la question d'évaluation suivante :

question d'évaluation 4 : la sélection des bénéficiaires se fait-elle de manière équitable ?

58. Les critères de sélection des bénéficiaires sont généralement fixés par les PTF. Il ressort des entrevues que ces critères garantissent l'équité entre les bénéficiaires potentiels du PRODEFPE. Il ressort aussi des entrevues que les critères de sélection favorisent la participation des femmes, des jeunes et des personnes vulnérables. A titre d'exemple, le Projet PAPSE cible les réfugiés et les déplacés et fixe parfois un taux de 100% de femmes pour certaines filières comme l'embouche, l'installation photovoltaïque où les femmes sont faiblement insérées. De même, dans la Région de Kayes, le Projet FIER cible surtout les jeunes ruraux dans les filières du secteur primaire comme l'agriculture, le maraîchage. Il en va de même pour le PROCEJ qui avait exigé 30% de femmes au moins dans les activités de formation professionnelle.

59. A titre illustratif, la coordination APEJ de Kayes a formé en 2020 plus de femmes que d'hommes, globalement dans les différentes filières d'activités. Ainsi, sur les 632 bénéficiaires sélectionnés, il y avait 345 femmes soit 55% et 287 hommes soit 45%.

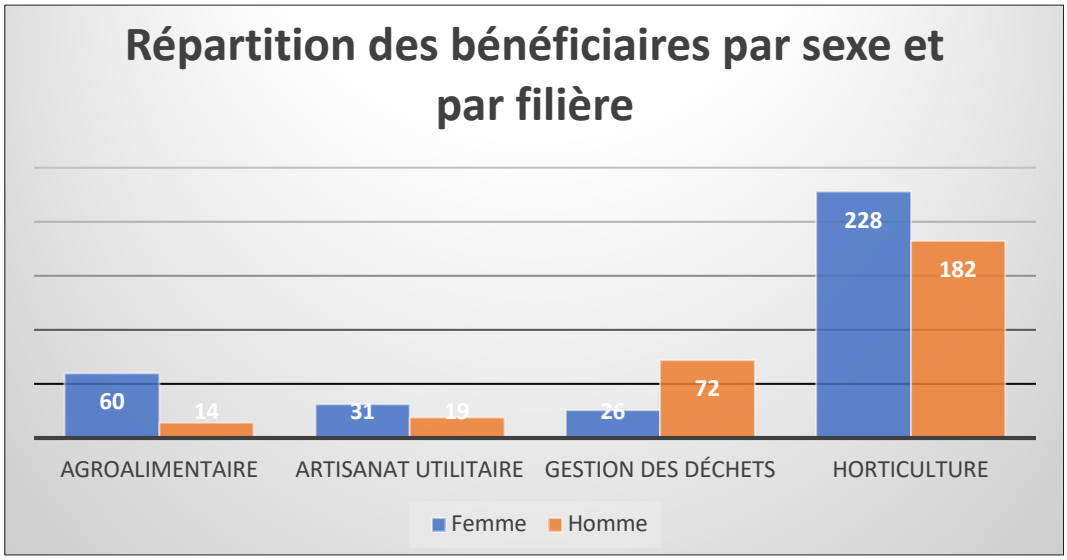


***Figure 2** : répartition des bénéficiaires de formation par sexe et par filière dans la Région de Kayes*

60. Le PRODEFPE a prévu des dispositifs permettant l'insertion socioéconomique des femmes. Au titre de ces dispositifs, il est à noter l'équipement des sortantes de centres de formation féminins, et l'appui aux associations féminines. Toutefois, le document du programme n'a pas spécifiquement fixé de quota pour la formation ni pour l'insertion professionnelle des femmes.

61. La revue documentaire et l'entrevue avec les acteurs ont permis de révéler que certaines filières de formation professionnelle n'intéressent pas les femmes comme : la tannerie, la mécatronique, le froid et la climatisation, le métier de chauffeur, la maçonnerie, la plomberie. A ce propos, un acteur de la Région de Ségou confie :

Nous respectons la parité dans le choix de nos bénéficiaires, un quota de 50% est attribué aux femmes et aux personnes vulnérables. Ce quota n'est pas toujours atteint car les femmes ne s'intéressent pas à tous les métiers.

62. En plus des femmes, les personnes vulnérables sont également prises en compte dans la mise en œuvre du PRODEFPE. A titre illustratif, des rampes de passage existent dans plusieurs ateliers de formation pour faciliter la prise en charge des personnes vivant avec un handicap. A part ces rampes, aucun autre dispositif spécifique n'a été identifié allant dans le sens de la prise en compte des personnes vivant avec un handicap.

Photo d'une rampe de passage pour personnes vivant avec un handicap à la coordination régionale des Artisans de Kayes

63. D'une manière générale, les acteurs de la mise en œuvre du PRODEFPE sont restés neutres dans le choix des bénéficiaires et ont évité toute forme de discrimination ou de favoritisme. Le sondage mené auprès des bénéficiaires a permis de confirmer ce constat. Ainsi, 67% des bénéficiaires interrogés ont trouvé les critères de sélection justes ou très justes contre 1% les ayant trouvés injustes.

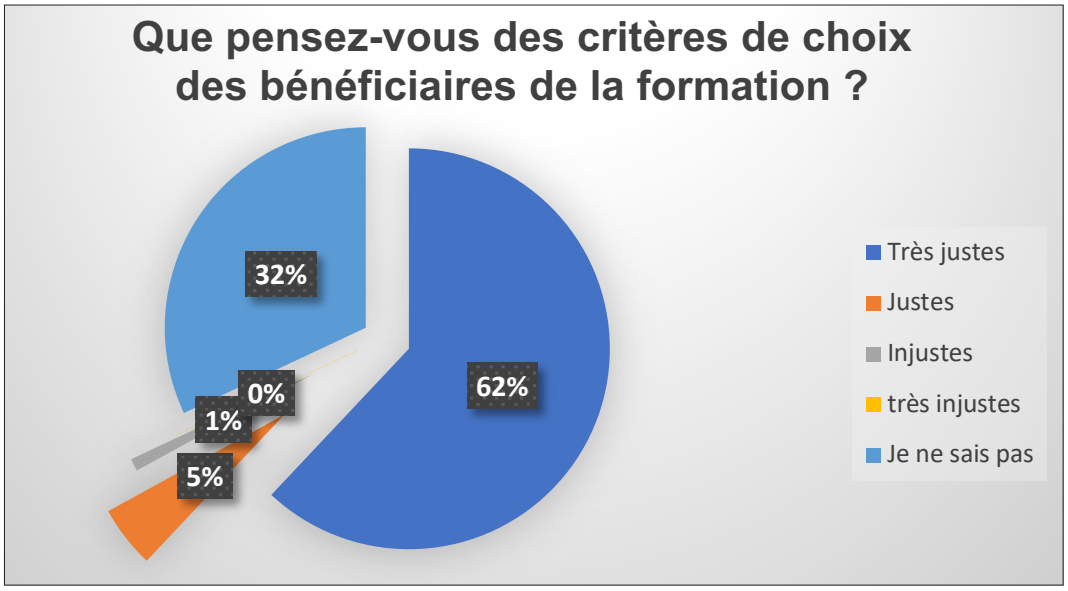


***Figure 3* : appréciation des critères de choix par les bénéficiaires**

64. A la question de savoir s'ils ont une fois été victimes d'une discrimination pour bénéficier d'une formation, les personnes interrogées ont répondu par la négative à 93%.

***Figure 4** : appréciation des bénéficiaires sur le caractère discriminatoire de la sélection*

65. Enfin, les répondants ont estimé à 71% que les femmes et les personnes vulnérables ont été prises en compte dans le choix des bénéficiaires.

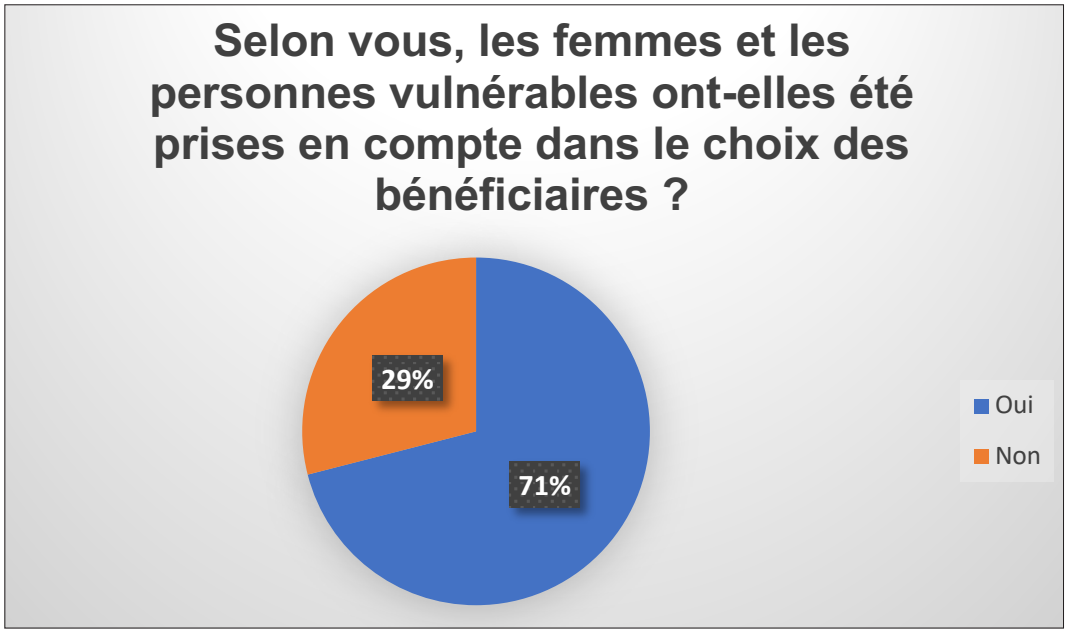


***Figure 5** : appréciation des bénéficiaires sur la prise en compte des femmes et des personnes vulnérables*

• Obstacle à l'insertion professionnelle des femmes :

66. Des entrevues avec les acteurs, il ressort que l'insertion professionnelle des femmes peine à se faire dans les Régions de Kayes, Ségou et Koulikoro, à cause de certaines pesanteurs sociales comme le mariage. En effet, une fois mariées, certaines femmes ne sont plus autorisées à suivre les formations professionnelles. Le choix de la localité de leur foyer ne leur facilite pas non plus une bonne insertion professionnelle. A titre d'exemple, une femme dans la ville de Kayes a rejoint son foyer dans un village de l'Arrondissement de Sadiola où il est difficile d'exercer un métier de transformation agro-alimentaire, d'aviculture, de teinture ou de restauration.

67. Il ressort de la revue documentaire que le PRODEFPE n'a développé aucune stratégie susceptible de lever ces pesanteurs afin de permettre aux femmes d'augmenter leur chance d'insertion professionnelle.

Conclusion sur l'équité/genre

Globalement, les acteurs du PRODEFPE ont observé une stricte neutralité entre les bénéficiaires lors de la mise en œuvre du programme. Cette neutralité a garanti une égalité de chances à tous les bénéficiaires potentiels. Ces données issues des entrevues avec les acteurs ont été confirmées par les bénéficiaires interrogés par la mission qui ont estimé majoritairement que les critères de choix étaient justes. Ils ont également estimé, pour la plupart, n'avoir jamais été témoins ou victimes de discrimination lors du processus de sélection des bénéficiaires.

En ce qui concerne les femmes, elles sont prises en compte dans les activités de mise en œuvre du PRODEFPE. Ce constat a été fait par la mission dans les Régions visitées. Certains projets/programmes exigent un quota pour les femmes. Ce quota n'est pas très souvent atteint à cause de la nature de certains métiers qui n'attirent pas les femmes, et des pesanteurs sociales. Le programme n'a pas prévu de mécanisme à même de faire échec à ces pesanteurs qui constituent de véritables obstacles à l'insertion professionnelle des femmes.

Quant aux personnes vulnérables, notamment celles vivant avec un handicap, l'observation directe a permis à la mission d'identifier dans plusieurs Régions des rampes de passage facilitant leur prise en compte dans les différents ateliers de formation.

D. Résultats sur la gouvernance :

68. Le critère de la gouvernance renvoie au fonctionnement de l'intervention et à son dispositif de mise en œuvre. Il amène la mission d'évaluation à s'intéresser au fonctionnement des organes, au rôle et aux responsabilités des acteurs chargés de la mise en œuvre du PRODEFPE. Il s'agit d'appréhender le cadre d'exécution du PRODEFPE et de déterminer

si ce cadre favorise la réalisation des activités prévues. La question d'évaluation suivante a donc été posée :

question d'évaluation 5 : le cadre institutionnel et administratif du PRODEFPE a-t-il permis une meilleure mise en œuvre des activités planifiées ?

• La Cellule de coordination et de suivi du PRODEFPE

69. Aux termes de l'article 2 du Décret n°2013-434/PM-RM du 09 mai 2013 portant création de la Cellule de Coordination et de Suivi du PRODEFPE, la Cellule a pour mission d'assurer l'appui-conseil auprès des structures chargées de la mise en œuvre du PRODEFPE, de veiller à la cohérence des activités des intervenants, de suivre et d'évaluer la mise en œuvre des activités du programme. La Cellule PRODEFPE est rattachée au Secrétariat général du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle. Elle est dirigée par un Coordonnateur nommé par décret du Premier ministre, assisté par une équipe technique composée d'experts et d'assistants nommés, à leur tour, par décision du Ministre de l'Emploi et de la Formation professionnelle.

70. De sa création en 2013 à nos jours, la Cellule n'a pas véritablement pu jouer le rôle d'appui-conseil auprès des structures chargées de l'exécution du PRODEFPE et de la mise en cohérence de leurs activités. Elle n'a pas non plus, assuré le suivi-évaluation des activités du programme. A l'issue de la collecte de données, la mission d'évaluation a identifié fondamentalement deux (2) causes qui n'ont pas permis à la Cellule de remplir ses attributions.

71. Premièrement, les moyens financiers mis à la disposition de la Cellule ne lui ont pas permis de réaliser ses activités. Les dotations budgétaires qui lui ont été allouées suffisaient à peine pour payer les indemnités des experts et assistants. Elles ne permettaient pas de réaliser les activités prévues. L'ambition qui a caractérisé la création de la Cellule n'a pas été soutenue par un accompagnement financier conséquent tant et si bien que son budget se limitait au paiement des indemnités du Coordinateur et des autres membres de l'équipe technique. A titre illustratif, une analyse des rapports d'activités de la Cellule de 2015, 2019 et 2020 révèle un taux moyen d'exécution des activités prévues de 65%.

Tableau 5 : Mise en œuvre des activités par année

	2015	2019	2020	Total
Nombre d'activités réalisées ou partiellement réalisées	9	4	2	15
Nombre d'activités planifiées	14	5	4	23
Taux de réalisation	64%	80%	50%	65%

Source : Rapports annuels d'activités de la cellule PRODEFPE

72. Il ressort de l'analyse des rapports annuels que les activités réalisées l'ont été sur financement des PTF comme l'OIF. Malgré ce taux moyen d'exécution de 65% sur les 3 années, il faut signaler que les activités les plus importantes n'ont pu être exécutées. A titre illustratif, il était prévu de faire en 2015 le lancement officiel du PRODEFPE afin de faciliter son appropriation par les parties prenantes. Il ressort du rapport d'activités de l'année 2015 que cette activité n'a pu être réalisée à cause du manque de financement. De même, depuis 2018, il était prévu l'évaluation de la 1ère phase triennale du PRODEFPE arrivée à terme en 2017, suivie de l'élaboration de la phase 2. A cause des contraintes budgétaires, aucune de ces 2 actions n'a été réalisée. Le coût prévisionnel pour les 2 études s'élevait à 15 millions de FCFA[12]. Finalement, l'évaluation du premier programme triennal du PRODEFPE 2015-2017 n'a pu être effectuée qu'en 2020. Le rapport d'évaluation provisoire qui en a résulté a été déposé en mars 2021. Des entrevues avec les acteurs, il ressort que ce rapport provisoire n'a pas encore été validé par les différentes parties prenantes à cause du manque de ressources financières, cette validation étant un préalable à l'élaboration de la deuxième phase du PRODEFPE.

Tableau 6 : Situation des crédits alloués à la Cellule de 2017 à 2021 en FCFA

Crédits	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Fonctionnement	4 079 890	10 715 348	19 761 000	28 019 181	6 090 820	**68 666 239**
Indemnités	35 920 000	53 400 000	51 240 000	36 780 000	60 495 600	**237 835 600**
Total	**39 999 890**	**64 115 348**	**71 001 000**	**64 799 181**	**66 586 420**	**306 501 839**

Source : DFM du MEFP.

73. La situation, objet du tableau ci-dessus, retrace les montants des dépenses effectuées par la Cellule PRODEFPE sur budget national. A l'analyse, il s'avère que 77,6% de l'ensemble des crédits alloués sur la période ont servi à payer les indemnités aux membres de la Cellule. Les 22,4% restants pour le fonctionnement sont insuffisants pour permettre à la Cellule d'assurer sa mission d'appui-conseil, de suivi et de mise en cohérence des activités du PRODEFPE. En conséquence, les activités planifiées n'ont pu être exécutées, faute de ressources financières.

[12] Cellule PRODEFPE, Rapport annuel d'activités 2019, page 4.

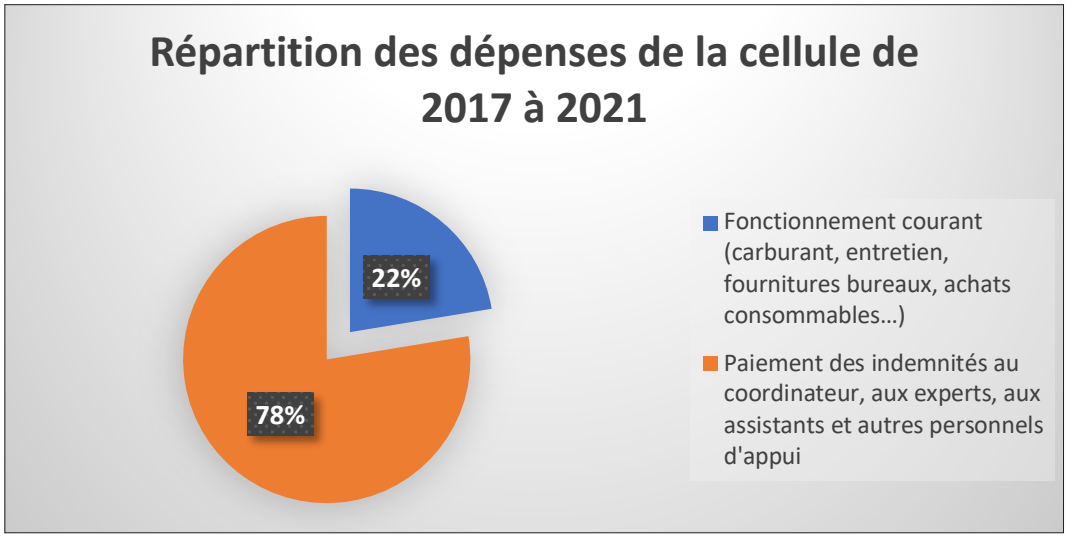


***Figure 6** : répartition des dépenses de la Cellule de 2017 à 2021*

74. Deuxièmement, les ressources humaines chargées d'animer la Cellule PRODEFPE n'ont pas, pour la plupart, une expertise avérée dans le domaine de la coordination et du suivi-évaluation de projets/programmes. En effet, les experts et assistants de la Cellule PRODEFPE sont nommés par décision du Ministre de l'Emploi et de la Formation Professionnelle sur la base de son pouvoir discrétionnaire. C'est le même pouvoir discrétionnaire qui amène le Ministre à nommer les experts et assistants pour une année. En effet, aucune disposition du Décret n°2013-434/PM-RM du 09 mai 2013 portant création de la Cellule de Coordination et de Suivi du PRODEFPE ne limite la durée des fonctions des experts et assistants à 1 an.

75. Cette instabilité des experts et assistants nommés pour une année et dont la plupart des nominations ne sont pas reconduites, ne favorise pas la capitalisation des acquis. A titre illustratif, entre 2015 et 2022, une centaine d'experts et d'assistants se sont succédé à la Cellule PRODEFPE avec une attention particulière pour l'année 2016 où la Cellule comptait 12 experts et 22 assistants. C'est seulement en 2021 et en 2022 que le nombre d'experts et d'assistants semble maîtrisé et stable. Toutefois, les membres actuels de la Cellule n'ont pas, dans la majorité des cas, le profil de gestionnaires de projets/programmes afin de faciliter l'exercice de la compétence de coordination et de suivi-évaluation des activités du PRODEFPE.

Tableau 7 : Profil des actuels experts et assistants de la Cellule PRODEFPE nommés suivant Décision n°2021-0216 du 31 décembre 2021

	Nombre	Profils
Experts	**5**	- 1 Expert en développement avec une forte expérience en planification du développement - 1 enseignant sans expérience professionnelle autre que l'enseignement - 1 détenteur d'une maitrise en Administration publique, avec une forte expérience dans le domaine de la formation professionnelle et de l'emploi - 1 spécialiste en Sciences de l'Éducation, ancien assistant à la Cellule - 1 diplômé en Gestion des ressources Humaines, sans expérience professionnelle avant sa nomination.
Assistants	**10**	- 1 diplômé en Droit privé, sans emploi au moment de sa nomination - 2 diplômés en commerce international, sans expérience professionnelle ni en gestion des projets/programmes ni en formation professionnelle - 1 Aide archiviste sans expérience professionnelle ni en gestion des projets/programmes ni en formation professionnelle - 1 diplômé en Trésor, sans expérience professionnelle ni en gestion des projets/programmes ni en formation professionnelle - 1 détenteur du BT2 en comptabilité, diplômé sans emploi - 1 détenteur de Licence en Droit public, diplômé sans emploi - 1 diplômé en Management des projets, mais sans expérience professionnelle pratique - 1 détenteur de maitrise en Sociologie, diplômé sans emploi - 1 détenteur de BT2 en secrétariat de direction, diplômé sans emploi

76. Il ressort de l'analyse du tableau ci-dessus que trois (3) experts sur cinq (5) n'ont ni le profil ni l'expérience professionnelle nécessaires pour assurer correctement leurs missions. Cependant, un (1) seul assistant sur les dix (10) a le profil de gestionnaire de projets/programmes même s'il n'a pas d'expérience professionnelle pratique dans le domaine du suivi-évaluation des programmes ou dans le domaine de la formation professionnelle. Aussi, quatre (4) assistants nommés étaient des diplômés sans emploi n'ayant aucune expérience professionnelle pratique.

***Figure 7* : profil des experts de la Cellule PRODEFPE**

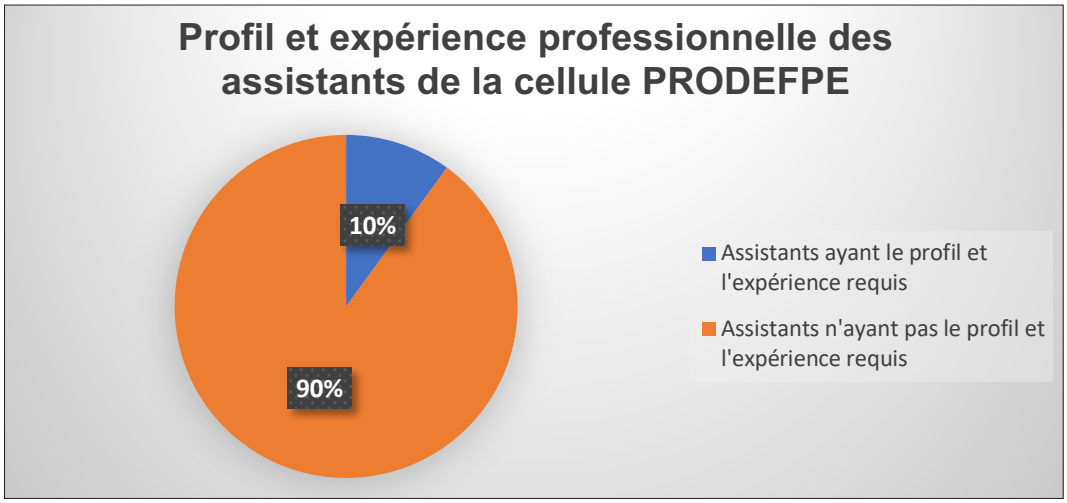


***Figure 8* : profil des assistants de la Cellule PRODEFPE**

77. De 2015 à 2022, les décisions de nomination ne précisent pas le profil des experts et des assistants, toute chose qui ne garantit pas l'adéquation entre les exigences recherchées et les nominations effectuées. En outre, la Cellule ne dispose pas de cadre organique qui détermine les profils qu'il faut pour être nommé expert ou assistant. Ainsi, les experts et assistants sont nommés sans aucune référence à leur profil et sans aucune précision sur le domaine de leur expertise. Ainsi, au gré des autorités de nomination, des experts se sont retrouvés assistants et des assistants promus experts.

• Le cadre partenarial d'orientation et de suivi de l'emploi et de la formation professionnelle

78. Le cadre partenarial d'orientation et de suivi de l'emploi et de la formation professionnelle a été institué par Décret n°2013-433/PM-RM du 09 mai 2013. Présidé par le Premier ministre, le cadre partenarial est un organe consultatif chargé principalement d'émettre des avis et de formuler des recommandations sur toutes les questions d'intérêt national relatives à l'emploi et à la formation professionnelle. Il regroupe l'ensemble des départements opérateurs, les représentants des organisations faîtières, patronales et syndicales ainsi que les partenaires techniques et financiers. Le secrétariat technique du cadre partenarial est assuré par la Cellule PRODEFPE.

79. A l'issue de la collecte de données, il s'est avéré que le cadre partenarial, de sa création en 2013 à nos jours, a tenu trois (3) sessions alors qu'il devrait en tenir au moins une par an. Il s'agit des sessions de 2014, 2015 et 2016. Or, le cadre partenarial est l'instance suprême d'orientation et d'ajustement du PRODEFPE. Ses sessions devraient permettre de proposer des orientations afin de juguler les difficultés rencontrées par les acteurs chargés de la mise en œuvre du programme. Sans la tenue des sessions, le cadre partenarial ne joue pas le rôle d'impulsion et d'orientation du programme qui lui est assigné. A titre illustratif, il ressort du compte rendu de la session du cadre partenarial tenue le 15 février 2015 que les travaux ont été présidés par le Ministre chargé de

l'Emploi et de la Formation professionnelle en lieu et place du Premier ministre. La présidence est ensuite revenue au Ministre des Domaines de l'Etat et des Affaires Foncières suite au départ du Ministre de l'Emploi avant la fin des travaux. Cette session du 15 février 2015 portait sur la préparation de la table ronde du 18 février 2015. Il en résulte alors un faible portage politique et institutionnel des questions d'emploi et de formation professionnelle au sein du cadre partenarial.

• L'orientation, la coordination et le suivi des actions de formation professionnelle et d'insertion au niveau régional

80. Les Comités Régionaux et Locaux d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement ont été responsabilisés dans l'orientation et le suivi des actions de formation professionnelle et d'insertion à l'échelle régionale et locale. En ce qui concerne la coordination, les Conseils régionaux ont pris l'initiative, grâce à l'appui de PTF, de la création de cadres régionaux de gestion partenariale de la formation professionnelle et technique pour l'emploi.

• La fonctionnalité des CROCSAD et des CLOCSAD

81. Les CROCSAD et CLOCSAD ont été institués à la faveur du Décret n°08-095/P-RM du 21 février 2008 portant création des Comités Régionaux, Locaux et Communaux d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement. Aux plans régional et local, le CROCSAD et le CLOCSAD sont les organes qui statuent sur toutes les questions de développement économique, social et culturel d'intérêt régional ou local. Présidés respectivement par le Gouverneur et le Préfet, le CROCSAD et le CLOCSAD exercent aux niveaux régional et local les attributions du cadre partenarial d'orientation et de suivi de l'emploi et de la formation professionnelle.

82. Les schémas directeurs sont définis par le Conseil régional et validés par le CROCSAD qui doit tenir deux sessions ordinaires par an. A l'exception de la validation de ces schémas directeurs soumis par les Conseils régionaux, les CROCSAD ne sont pas saisis des questions de formation professionnelle et de création d'emplois. C'est le cas des CROCSAD de Kayes et de Koulikoro. En revanche, le CROCSAD de Ségou est beaucoup plus dynamique car il est saisi par les PTF pour valider leurs activités initiées avec le Conseil régional. Toutefois, le budget alloué aux CROCSAD pour la tenue de leurs sessions reste insuffisant et ne leur permet pas de jouer leur rôle d'orientation et de suivi des activités de mise en œuvre du PRODEFPE. Pour preuve, les sessions tenues par les CROCSAD sont financées par les PTF étant entendu que le budget annuel que l'Etat alloue pour la tenue des sessions du CROCSAD ne suffit même pas pour l'organisation d'une seule session par an. Or, ce budget est censé financer la tenue de deux (2) sessions du CROCSAD au niveau régional et de quatre (4) sessions de CLOCSAD pour chaque Cercle de la Région.

83. A titre d'exemple, un acteur du CROCSAD de Kayes a confié :

Le crédit notifié par la DRB doit financer non seulement le CROCSAD régional mais aussi les CLOCSAD des 7 cercles de la région. Or, ce crédit qui fait moins de 3 millions par an est même insuffisant pour tenir un seul CROCSAD régional dont le budget avoisine les 5 millions. Les autres sessions extraordinaires du CROCSAD sont financées par les partenaires.

84. En ce qui concerne les CLOCSAD de Ségou, Kayes et Koulikoro, ils n'ont jamais été saisis d'une question de formation professionnelle. Cette situation pourrait s'expliquer par le fait que les répondants des Conseils de cercle de ces localités ont affirmé que la maîtrise d'ouvrage de la formation professionnelle et de l'insertion relève surtout du Conseil régional. De ce fait, même si globalement les CLOCSAD arrivent à tenir ponctuellement des sessions ordinaires sur financement des PTF, lesdites sessions ne portent pas sur les questions de formation professionnelle et d'insertion. En conséquence, les CLOCSAD n'exercent pas de rôle décisif dans l'orientation et le suivi des activités de mise en œuvre du PRODEFPE.

• La fonctionnalité des cadres régionaux de gestion partenariale de suivi de la formation professionnelle

85. A Ségou, le Conseil régional a initié un Cadre Régional de Gestion Partenariale de la Formation Professionnelle et technique pour l'Emploi (CRGP/FPE), créé par Arrêté n°2016-0014/MATDRE-CR-SEG du 25 octobre 2016 du Président du Conseil régional de Ségou. Un Secrétaire permanent a été nommé suivant Décision n°2016-014/ MATDRE-CR-SEG du 25 octobre 2016. Le CRGP/FPE a pour mission de fédérer l'ensemble des acteurs régionaux qui interviennent sur les questions de formation professionnelle et d'insertion. Il se réunit une fois par trimestre.

86. Le CRGP/FPE de Ségou est fonctionnel et tient périodiquement des rencontres auxquelles participent l'ensemble des acteurs. C'est une très bonne expérience en termes de coordination et de synergie d'actions. Ces réunions sont l'occasion pour l'ensemble des acteurs de se retrouver, d'échanger autour des activités réalisées et des difficultés rencontrées et surtout, de faire des recommandations pertinentes permettant de mieux orienter les actions.

87. A Koulikoro, le même cadre a été institué par Décision n°22-0004/CRK du 24 février 2022 du Président du Conseil régional de Koulikoro portant création d'un Cadre Régional de Gestion Partenariale de la Formation Professionnelle pour l'Emploi (CRGP/FPE). Ce cadre est fonctionnel. Il se réunit une fois par trimestre dans le but de suivre, d'évaluer, d'orienter le développement de la formation professionnelle en fonction de la législation nationale et des spécificités régionales et locales de Koulikoro. Il comprend l'ensemble des acteurs régionaux intéressés par les questions de formation professionnelle et d'insertion. Toutefois, aux dires des acteurs eux-mêmes, le CRGP/FPE de Koulikoro est confronté à la problématique du financement pérenne de ses réunions.

88. Cette bonne pratique constatée à Ségou et à Koulikoro pourrait être étendue à toutes les Régions notamment à Kayes où les acteurs rencontrés ont affirmé l'existence d'un cadre de concertation semblable

à ceux de Ségou et Koulikoro. Toutefois, la mission d'évaluation n'a pu disposer de l'acte de création dudit cadre. Elle n'a pu, non plus, disposer de compte rendu des différentes rencontres de ce cadre régional institué au niveau du Conseil régional de Kayes. A propos, un acteur de la Région de Kayes affirme :

> Le Cadre de concertation a été créé sous l'égide du Conseil régional pour coordonner l'ensemble des activités de formation professionnelle sur le territoire de la Région.

89. Ces différents cadres de concertation sont d'excellents outils à la disposition des acteurs régionaux pour cultiver la coordination et la synergie d'actions ; car beaucoup d'acteurs ont déploré la qualité de la collaboration. En effet, pour la plupart, les acteurs reconnaissent l'existence d'une synergie d'actions entre les acteurs chargés de la mise en œuvre du PRODEFPE. Toutefois, certaines activités des Agences personnalisées et de quelques PTF échappent au Conseil régional chargé de la maîtrise d'ouvrage et à la DREFP. Ce manque de concertation peut avoir comme conséquence la tenue des mêmes formations professionnelles au profit des mêmes bénéficiaires. Un acteur de la Région de Kayes affirme à cet effet :

> Il n'y a pas une synergie d'actions entre les acteurs de la mise en œuvre du PRODEFPE. Chaque structure réalise ses activités indépendamment de l'autre, ce qui a pour conséquence la formation des mêmes bénéficiaires par les projets différents, toute chose qui rend difficile l'atteinte des objectifs visés par le programme.

• Les relations fonctionnelles entre les agences personnalisées et les autres acteurs de mise en œuvre du PRODEFPE

90. Trois (3) structures personnalisées à savoir l'APEJ, l'ANPE et le FAFPA ont également des compétences dans le domaine de la formation professionnelle et de l'emploi. Ces structures ont en commun le fait d'être des organismes personnalisés dotés de l'autonomie financière et de gestion. Il se pose alors la question de savoir quelles sont les relations fonctionnelles entres ces structures personnalisées et les autres organes de l'Etat et des CT.

91. L'APEJ a été créée par la Loi n°03-031 du 25 août 2003 modifiée, sous forme d'Etablissement Public à caractère Administratif (EPA) doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. L'article 2 de la même loi dispose que l'APEJ a pour mission de concourir à la création d'emplois pour les jeunes. A cet effet, elle est chargée d'appuyer les CT dans la conception et la mise en œuvre des programmes locaux de création d'emplois pour les jeunes.

92. S'agissant de l'ANPE, elle a été créée par l'Ordonnance n°01-016/P-RM du 27 février 2001, modifiée, ratifiée par la Loi n°01-019 du 30 mai 2001. Elle est également un EPA doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

93. Comme tout EPA, l'APEJ et l'ANPE disposent d'un Conseil d'Administration (CA) qui est chargé d'adopter les programmes et les

ressources à mettre en œuvre pour leur réalisation du fait que ces organismes disposent d'un budget propre distinct de celui de l'Etat. En conséquence, les activités menées par ces agences personnalisées s'adossent au programme validé par leur CA et ne s'inscrivent pas étroitement dans le PRODEFPE. A titre illustratif, les activités exécutées par la coordination régionale de l'APEJ de Kayes se rapportent aux trois composantes du Programme Emploi Jeunes (PEJ) à savoir :

- le renforcement de l'employabilité des jeunes ;
- le développement de l'esprit d'entreprise chez les jeunes ;
- le renforcement du dispositif de financement des projets de jeunes.

94. Il s'ensuit donc que le programme de référence pour l'APEJ demeure le PEJ, non le PRODEFPE. Pour de nombreux acteurs, les activités des agences personnalisées se font en marge du PRODEFPE et des SDRFPTE qui sont normalement les documents de référence aux niveaux national et régional, ce qui nuit à la coordination des activités. Un acteur de la Région de Kayes confie :

> Nous rencontrons des difficultés de coordination des activités des agences personnalisées qui sont restées très personnalisées à travers leur statut juridique et répondent seulement à leur hiérarchie directe. Les activités qu'elles mènent ne sont pas en adéquation avec les besoins de la région sinon on allait inscrire ces besoins dans le PTBA.

95. De plus, il ressort des entrevues que beaucoup d'acteurs estiment que ces agences personnalisées acceptent difficilement d'être sous l'autorité de la DREFP qui est pourtant le premier répondant, au nom de l'Etat, de toute question de formation professionnelle et d'emploi au niveau régional. Mais, de toute évidence, il serait difficilement concevable de placer des organises disposant de l'autonomie financière et de gestion sous l'autorité d'un service déconcentré. Le problème tient alors à la nature juridique même de ces agences personnalisées. A ce propos, un autre acteur affirme :

> La difficulté de collaboration avec les agences personnalisées s'explique par la nature juridique même desdites agences qui jouissent d'une autonomie de gestion et d'une autonomie financière. L'ANPE, le FAFPA et l'APEJ disposent de beaucoup de ressources alors que les autres acteurs étatiques sont en manque de ressources et souffrent d'un déficit de visibilité par rapport aux agences personnalisées.

96. A titre d'exemple, la mission d'évaluation a constaté que si l'APEJ, l'ANPE et le FAFPA arrivent à exécuter des activités parce que disposant de moyens conséquents, les DREFP n'arrivent pas à faire de même, faute de moyens. Les crédits budgétaires qui leur sont alloués ne leur permettent pas de jouer leur rôle de suivi et de supervision des activités de mise en œuvre du PRODEFPE dans la région. C'est surtout grâce aux PTF que les DREFP arrivent à exercer certaines activités. De ce qui précède, il sied de souligner que les agences personnalisées qui

ont été créées bien avant l'élaboration du PRODEFPE n'exécutent pas forcément des activités en lien avec le programme ou même le schéma directeur du Conseil régional. Cette situation se justifie par le fait que ces agences sont des EPA jouissant d'une autonomie de gestion qui leur permet de s'en tenir aux orientations de leur organe d'administration qui est le CA.

97. La situation du FAFPA est particulière. En effet, bien qu'étant un EPA, le FAFPA s'inscrit fortement dans la mise en œuvre du PRODEFPE à travers le financement de la formation professionnelle. Toutefois, des incompréhensions existent entre le FAFPA et certaines CT qui estiment que le transfert de la compétence de la formation professionnelle et de l'emploi aux acteurs décentralisés devrait induire concomitamment le transfert des ressources nécessaires à la mise en œuvre de ladite compétence. Toutefois, un acteur de la décentralisation précise :

> La création et le maintien de services publics vont avec l'attribution de missions à ces services. Pour mener à bien ces missions, l'Etat inscrit pour le compte de ces services une ligne budgétaire qui leur permet la réalisation des missions qui leur sont confiées. Si un établissement ou un service n'est pas transféré aux Collectivités Territoriales, les ressources prévues pour la mise en œuvre des actions de formation professionnelle et d'emploi de ce service ne peuvent pas être transférées auxdites Collectivités Territoriales.

98. Au niveau national, il existe des rapports fonctionnels entre les agences personnalisées et les deux (2) directions opérationnelles du MEFP à savoir la DNE et la DNFP. Mais, cette collaboration se limite essentiellement à la participation de la DNE au CA de l'APEJ et de l'ANPE sans toutefois impliquer une quelconque intervention dans leurs activités opérationnelles. Le même principe vaut pour la DNFP qui siège au CA du FAFPA.

99. Par ailleurs, la mise en œuvre du PRODEFPE est confrontée à de nombreuses difficultés dont les principales, identifiées par les acteurs du PRODEFPE, sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 8 : Difficultés de mise en œuvre du PRODEFPE

Difficultés	Nombre de mentions de la difficulté dans les entrevues	Acteurs concernés par la difficulté
Sous-financement (recettes insuffisantes, coupes budgétaires, retard dans la mobilisation des fonds)	36	Tous les niveaux
Ressources matérielles insuffisantes (manque de matériel, vétusté ou défaut de maintenance)	36	Tous les niveaux
L'absence de point focal ou répondant au niveau régional de la Cellule PRODEFPE	4	CT, Services techniques de l'Etat
Ressources humaines (Personnel insuffisant ou non qualifié)	16	CT, Services techniques de l'Etat, Associations faitières,
Difficultés de collecte des données auprès des services	13	CT, organes consultatifs de l'Etat, services techniques déconcentrés de l'Etat, services centraux
Dysfonctionnement institutionnel dans la mise en œuvre du PRODEFPE	5	Agences personnalisées, services techniques déconcentrés de l'Etat

Conclusion sur la gouvernance

Il ressort de la collecte de données que le cadre institutionnel et administratif du PRODEFPE est affecté par de multiples difficultés en lien avec l'exercice des rôles et responsabilités des acteurs. En effet, il s'est avéré que le PRODEFPE a souffert d'un déficit de portage politique au niveau stratégique avec le cadre partenarial d'orientation et de suivi de l'emploi et de la formation professionnelle qui n'a tenu qu'une session depuis sa création en 2013. Aussi, les activités opérationnelles peinent à s'exécuter à cause de l'insuffisance des ressources financières et matérielles, et de la faible qualification des ressources humaines. Les CROCSAD et les CLOCSAD ne tiennent pas régulièrement leurs sessions. Les DREFP souffrent d'un manque de visibilité au niveau régional, contrairement aux agences personnalisées comme l'APEJ, l'ANPE et le FAFPA qui ont l'avantage de disposer de moyens plus conséquents. Or, ces agences personnalisées, qui jouissent de l'autonomie financière et de gestion, exécutent leurs activités le plus souvent en marge des schémas directeurs des Conseils régionaux et même du PRODEFPE, toute chose qui nuit à la coordination des activités.

En revanche, l'existence des Cadres Régionaux de Gestion Partenariale de la Formation Professionnelle et technique pour l'Emploi a été saluée par l'ensemble des acteurs comme une bonne pratique à étendre à toutes les Régions du pays. Grâce à ces cadres, l'ensemble des acteurs régionaux arrivent, tant bien que mal, à harmoniser leurs interventions dans le domaine de la formation professionnelle et de l'insertion.

E. Résultats sur l'efficacité (étude de cas) :

100. Pour conclure sur le critère de l'efficacité, une question d'évaluation avait été posée :

question d'évaluation 6 : le cadre d'apprentissage dans les centres de formation professionnelle permet-il d'assurer une formation de qualité ?

Pour répondre à cette question, la mission d'évaluation a effectué une étude de cas. Elle concernait deux (2) centres de formation du District de Bamako, dont un (1) public (Centre de Formation professionnelle de Missabougou) et un (1) privé (Centre Professionnel Mécanique Auto de Bamako). Ses principaux résultats sont :

• Au Centre Professionnel Mécanique Auto de Bamako (CPMA)

Infrastructures de formation

101. L'observation directe a permis à la mission d'évaluation de constater que le centre ne dispose pas d'assez de salles de classes. C'est pourquoi, l'effectif moyen tourne autour de 20 apprenants par an. Les salles de cours et les bureaux du personnel administratif sont assez vétustes.

Vue externe du bureau du surveillant général du centre

Vue externe d'une salle de classe

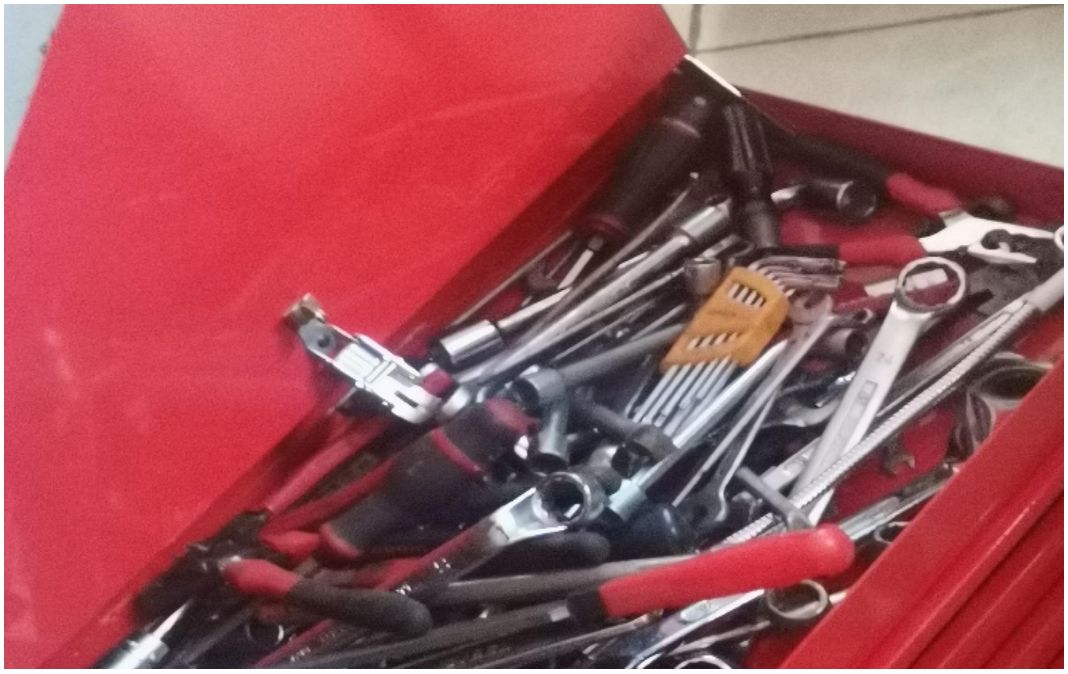
Matériels et équipements de formation

102. En ce qui concerne les matériels et équipements, une visite des ateliers a permis à la mission d'évaluation d'aboutir à la conclusion que le centre dispose de matériels et d'équipements suffisants et adaptés en fonction de la filière de formation. En effet, au CPMA, une seule filière de formation existe à savoir la Mécanique auto. Toutefois, pour

s'adapter à l'évolution des besoins du marché, la filière Mécatronique a été initiée. Il s'agit de la fusion entre la Mécanique auto et l'électricité auto.

103. La formation théorique suivie par les apprenants est ainsi renforcée par l'apprentissage pratique grâce à un atelier bien équipé. La formation de type dual pratiquée au CPMA permet ainsi aux apprenants d'être formés de façon théorique à 20% et de façon pratique à 80%. Ils passent donc plus de temps à l'atelier qu'en classe. Malheureusement, il ressort de l'entrevue avec les responsables du CPMA que cette formation de type dual peine à continuer à cause de l'insolvabilité du FAFPA qui n'arrive plus à honorer ses engagements financiers vis-à-vis du centre dans le cadre de conventions de partenariat.

Atelier de mécanique auto du CPMA



Cohérence des programmes de formation

104. Le CPMA exécute les programmes de formation officiels mis à la disposition par la DNFP. Lesdits programmes font l'objet de module préconçu et attribué aux formateurs. La revue documentaire a permis de s'assurer de cette conformité. Le chef des travaux du CPMA veille au respect du programme officiel par les formateurs.

Qualification des formateurs

105. Le CPMA dispose au total de sept (7) formateurs dont trois (3) permanents et quatre (4) contractuels. Une analyse des dossiers des formateurs (curriculum vitae, diplôme, autres attestations) a permis à la mission de relever que ceux-ci sont tous des professionnels jouissant d'une forte expertise dans le domaine de la mécanique. En conséquence, ils sont aptes à offrir aux apprenants une formation de qualité.

• Au Centre de Formation professionnelle de Missabougou

Infrastructures de formation

106. De l'observation directe et de la visite du Centre de Formation Professionnelle de Missabougou (CFPM), il ressort que les salles sont adéquates et à même de garantir une formation de qualité. En effet, l'infrastructure qui abrite le CFPM, construite en 2006, répond aux commodités d'un centre de formation professionnelle.

Matériels et équipements de formation

107. Le CFPM comprend 19 filières dont 18 opérationnelles. Malgré ce nombre assez élevé de filières de formations, le centre arrive à disposer d'équipements et matériels suffisants et adéquats permettant d'assurer une formation pratique de qualité aux apprenants. Les ateliers existent par filière de formation. Toutefois, les acteurs du CFPM rencontrés ont souligné l'insuffisance de matières d'œuvres pour couvrir les différents besoins de certains modules de formation. En effet, le budget alloué à l'achat de matières d'œuvres ne couvre pas les besoins de l'ensemble des ateliers. De l'avis des acteurs, cette situation a un impact négatif sur la qualité de la formation des auditeurs et sur l'image du centre. Le CFPM, à l'instar des autres structures publiques, est ainsi confronté à la même difficulté d'insuffisance des ressources financières.

Atelier de menuiserie métallique du CFPM

Atelier de menuiserie bois du CFPM

Atelier d'électronique du CFPM

108. Entre 2015 et 2022, le CFPM a reçu au total 2397 apprenants sur lesquels 1745 ont pu terminer leur formation et ainsi bénéficier d'une certification, soit un taux de réussite de 72,79%. Le taux de réussite, détaillé par filière est représenté dans la figure ci-dessous.

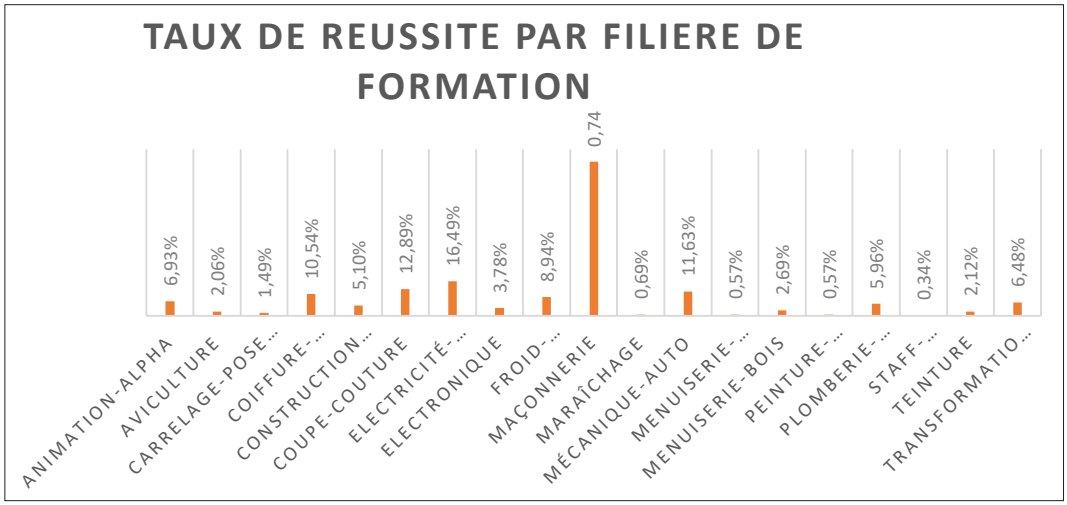


***Figure 9** : taux de réussite par filière au CFPM de 2015 à 2022*

Cohérence des programmes de formation

109. Le CFPM exécute des programmes élaborés en 2005 et validés par la DNFP. Ces programmes font l'objet d'actualisation tous les cinq (5) ans. Le contenu des programmes est uniforme pour tous les formateurs. Toutefois, il arrive que certains formateurs ne suivent pas scrupuleusement ces programmes, ce qui génère des problèmes en termes d'atteinte des objectifs pédagogiques.

Qualification des formateurs

110. La Direction du CFPM n'a aucune prérogative sur le recrutement des formateurs. En sa qualité de centre de formation public, le CFPM reçoit les formateurs déjà recrutés suivant un processus mené au niveau de la Direction Générale des Collectivités Territoriales agissant au nom et pour le compte du Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation.

111. Il ressort des entrevues que ces formateurs mis à disposition ne sont pas toujours qualifiés et compétents d'où la nécessité, de l'avis des répondants, d'organiser des formations complémentaires à leur endroit après leur recrutement.

Conclusion sur l'efficacité

De l'étude de cas réalisée par la mission d'évaluation auprès de deux (2) centres de formation professionnelle, il ressort que le cadre d'apprentissage au sein desdits centres permet d'assurer une formation de qualité. Malgré les problèmes de vétusté des locaux constatés au Centre Professionnel de Mécanique Auto, force est de reconnaître que le dispositif théorique de formation et les équipements disponibles au niveau des différents ateliers de formation, permettent globalement d'offrir aux apprenants une formation en adéquation avec les objectifs du PRODEFPE notamment en ce qui concerne les filières porteuses. Les centres publics de formation professionnelle sont confrontés à une insuffisance des ressources financières et à un problème de qualification des formateurs.

F. Résultats sur l'efficience opérationnelle :

112. Au-delà des mécanismes de financement prévus par le PRODEFPE, la mission d'évaluation entendait, à travers ce critère, s'intéresser à la mobilisation des ressources financières et à leur mise à disposition des acteurs afin de permettre l'exécution des activités planifiées. Par conséquent, elle s'est posé la question d'évaluation suivante :

question d'évaluation 7 : le mode de financement du PRODEFPE a-t-il favorisé la réalisation des activités prévues ?

• Le dispositif de financement du PRODEFPE

113. En vue d'assurer le financement du PRODEFPE, le Ministère en charge de l'Emploi et de la Formation professionnelle a initié une table ronde des bailleurs le mercredi 18 février 2015. Le schéma choisi a été de responsabiliser chaque département opérateur dans la mise en œuvre du programme en raison de la transversalité des questions de formation professionnelle et d'insertion. Ainsi, un Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) a été élaboré par département opérateur, par secteur d'activités et par composante. Les coûts globaux sur la période de 3 ans (2015-2017) ont été évalués à 170 555 784 000 FCFA. Sur ce montant, les ressources jugées disponibles et mobilisables ont été évaluées à 65 026 146 000 FCFA sur la base des informations et estimations recueillies auprès des départements opérateurs, soit un gap de 105 529 638 000 FCFA.

114. Le premier problème auquel le PRODEFPE a fait face est que la table ronde de 2015 a débuté avec ce gap de financement de l'ordre de 105 529 638 000 FCFA soit 62% des coûts globaux du programme. Nonobstant les promesses des PTF au cours de ladite table ronde à hauteur de 66 875 000 000 FCFA, le gap n'a pas été comblé. Ainsi, après la table ronde, le programme a démarré avec un gap de 38 654 638 000 FCFA. Ce qu'il faut préciser est que les 66 875 000 000 FCFA de promesses de financement faites par les PTF lors de la table ronde portaient sur des financements déjà en cours à travers des projets (ACEFOR, PROCEJ, PADES). Il ne s'agissait donc pas de nouveaux financements, mais juste d'un rappel de financements déjà en cours. A l'issue de la table ronde, aucun mécanisme n'a été prévu pour la mobilisation des ressources complémentaires afin de combler le gap de financement du programme. Cette difficulté a été soulignée par un acteur national en ces termes :

> Aujourd'hui, nous pouvons dire que le financement du PRODEFPE est assuré à 100% sur budget national car les promesses faites à la table ronde de 2015 par les partenaires n'ont pas été respectées. Sur un coût prévisionnel de plus de 170 milliards de FCFA, les partenaires s'étaient prononcés à hauteur de 66 milliards de FCFA. Mais, ce financement se rapportait aux activités déjà exécutées. Dès le départ, le PRODEFPE a été donc lancé avec un gap de financement de plus de 100 milliards de FCFA à chercher.

Tableau 9 : Besoins de financement du PRODEFPE à l'issue de la table ronde

	2015	2016	2017	2015-2017	%
Total Dépenses projetées	**29 044 743**	**69 527 670**	**71 983 371**	**170 555 784**	**100%**
Total Ressources « disponibles »	**24 126 139**	**20 656 636**	**20 243 371**	**65 026 146**	**38%**
Ressources extérieures	**12 776 065**	**8 937 972**	**7 923 722**	**29 637 759**	
Besoin (gap) de financement (Ressources – Dépenses)	**- 4 918 604**	**- 48 871 034**	**- 51 740 000**	**- 105 529 638**	**62%**

Source : Document du PRODEFPE, 1er programme triennal (2015-2017), page 58.

115. Un programme aussi important que le PRODEFPE et qui se voulait ambitieux ne pouvait que rencontrer des difficultés de ressources financières dans la mesure où l'essentiel du financement devait être mobilisé auprès des PTF.

• La mobilisation et la mise à disposition des ressources financières aux acteurs

116. La collecte de données n'a pas permis à la mission d'évaluation d'avoir une idée du niveau d'exécution des dépenses des départements opérateurs dans le cadre du CDMT. L'analyse sera axée sur le niveau de suffisance et les délais de mobilisation des ressources financières mises à la disposition des acteurs opérationnels. A l'issue des entrevues, presque tous les acteurs ont pointé du doigt l'insuffisance et la mise à disposition tardive des ressources financières.

117. En termes de suffisance des ressources, selon les avis des acteurs rencontrés, les crédits alloués par l'Etat sont très insuffisants. En conséquence, les PO annuels validés ne peuvent être mis en œuvre. C'est pourquoi, l'ensemble des acteurs sont unanimes sur le fait que le financement des activités de formation professionnelle est assuré essentiellement par des PTF comme la Coopération allemande, les projets FIER, INCLUSIF, le projet Canadien, Lux-Dev, ACEFOR, EJOM…Un acteur de la Région de Kayes affirme à ce propos :

> Nous contribuons à la mise en œuvre de la politique nationale de la formation professionnelle et de l'emploi au niveau régional. Mais, nous y parvenons surtout grâce aux projets/programmes sans lesquels notre Direction régionale serait la Direction régionale du Chômage car elle n'arrive pas à mettre en œuvre ses activités propres sur budget d'Etat.

118. Un autre acteur des CT confirme ce rôle essentiel joué par les PTF en matière de financement de la formation professionnelle.

> Nous n'avons pas de ressources propres pour financer les actions de formation professionnelle. Sans l'appui des partenaires, nous n'avons que la responsabilité de maître d'ouvrage sans la possibilité d'exécuter aucune activité.

119. A titre illustratif, les ressources financières mises à la disposition de la DREFP de Kayes et de Ségou sont si faibles qu'elles ne permettent

pas à ces acteurs de jouer leur rôle de suivi de mise en œuvre du programme. Cette insuffisance de ressources financières entraîne la non-mise en œuvre des activités planifiées dans les PO.

Tableau 10 : Situation des crédits mobilisés au profit de la DREFP de Kayes (fonctionnement de service, matériels et carburant) entre 2015 et 2022 (août) en FCFA

Année	Crédit prévisionnel	Crédit mobilisé	Taux de mobilisation	Taux moyen de mobilisation
2015	6 000 000	5 600 000	93,33%	**71,6 %**
2016	3 909 000	3 907 922	99, 97%	
2017	5 194 000	5 192 544	99,97%	
2018	4 276 000	4 275 000	99,97%	
2019	13 394 000	10 393 000	77,59%	
2020	4 749 000	4 349 717	91,59%	
2021	6 322 000	4 946 152	78,23%	
2022	11 700 000	1 095 888	9,36%	
TOTAL	**55 544 000**	**39 760 223**		

120. L'analyse globale de la mobilisation des ressources mises à la disposition de la DREFP de Kayes fait ressortir qu'à part l'année 2022 qui est en cours, le taux de mobilisation est assez satisfaisant. Toutefois, les crédits prévisionnels sont largement insuffisants au regard des activités planifiées par la DREFP. Aux dires des acteurs rencontrés, ces ressources ne sont pas mobilisées à temps. Pour preuve, au passage de la mission en août 2022, sur un crédit prévisionnel de 11 700 000 FCFA, seulement 1 095 888 FCFA étaient mobilisés au profit de la DREFP de Kayes soit un taux de mobilisation de 9,36% à quatre (4) mois de la fin de l'année budgétaire. Il va sans dire que même si ces crédits étaient mobilisés avant la fin de l'année, beaucoup d'activités planifiées ne pourraient plus être exécutées au moment indiqué dans les PO.

Tableau 11 : Situation des crédits mobilisés au profit de la DREFP de Ségou (fonctionnement de service, matériels et carburant) entre 2015 et 2022 (août) en FCFA

Année	Crédit prévisionnel	Crédit mobilisé	Taux de mobilisation	Taux moyen de mobilisation
2015	7 000 000	5 581 808	79,74%	**73,02 %**
2016	6 343 000	5 707 620	89, 98%	
2017	7 194 000	7 192 638	99,98%	
2018	7 194 000	5 125 526	71,24%	
2019	14 644 000	13 223 703	90,30%	
2020	14 645 000	11 767 956	80,35%	
2021	13 225 000	10 897 577	82,40%	
2022	15 225 000	1 457 430	9,57%	
TOTAL	**83 470 000**	**60 954 258**		

121. Le même constat prévaut à Ségou où les acteurs rencontrés ont évoqué le retard dans la mobilisation des ressources financières mises à la disposition de la DREFP. A titre illustratif, au passage de la mission d'évaluation en août 2022, sur un crédit prévisionnel de l'ordre de 15 225 000 FCFA, seulement 1 457 430 FCFA étaient mobilisés, soit un taux de mobilisation de 9,57% à quatre (4) mois de la fin de l'année budgétaire. A cet égard, les activités planifiées au titre des premier et deuxième trimestres n'ont pu être exécutées au moment opportun, toute chose qui ne garantit pas l'atteinte des résultats.

122. L'analyse a été complétée par la situation de mobilisation des ressources financières au niveau des CROCSAD de Kayes et de Ségou. A ce niveau, non seulement les ressources allouées sont largement insuffisantes, en plus, elles ne sont pas mises à disposition à temps.

Tableau 12 : Situation des crédits alloués au CROCSAD de Kayes entre 2015 et 2022 (août) en FCFA

Année	Crédit prévisionnel	Crédit mobilisé	Taux de mobilisation	Taux moyen de mobilisation
2015	2 400 000	2 400 000	100%	**80,72%**
2016	2 700 000	2 700 000	100%	
2017	3 000 000	3 000 000	100%	
2018	3 000 000	2 137 500	71,25%	
2019	2 422 000	2 422 000	100%	
2020	2 850 000	2 850 000	100%	
2021	3 000 000	2 550 000	85%	
2022	3 000 000	0	0%	
TOTAL	**22 372 000**	**18 059 500**		

Tableau 13 : situation des crédits alloués au CROCSAD de Ségou entre 2015 et 2022 (août) en FCFA

Année	Crédit prévisionnel	Crédit mobilisé	Taux de mobilisation	Taux moyen de mobilisation
2015	3 000 000	2 400 000	80%	**37,34%**
2016	3 000 000	2 700 000	90%	
2017	3 000 000	3 000 000	100%	
2018	3 000 000	0	0%	
2019	2 422 000	0	0%	
2020	2 422 000	0	0%	
2021	2 422 000	0	0%	
2022	2 422 000	0	0%	
TOTAL	**21 688 000**	**8 100 000**		

123. Le crédit alloué par an aux Gouverneurs de Région est destiné à couvrir non seulement la tenue des deux (2) sessions ordinaires du CROCSAD mais aussi celle des quatre (4) sessions ordinaires du CLOCSAD de chacun des Cercles de la Région. Ce crédit ne suffit même pas pour la tenue d'une seule session du CROCSAD à laquelle participent toutes les forces vives de la Région. Non plus, elles ne sont pas mobilisées à temps. Le cas spécifique du CROCSAD de Ségou est

interrogateur. En effet, le taux moyen de mobilisation des ressources du CROCSAD de Ségou est de 37,37%. Ce taux assez faible est surtout dû à un déficit de communication. Pendant que les acteurs du CROCSAD soutiennent que l'Etat n'envoie pas de ressources pour la tenue des sessions, il s'avère que les crédits sont logés à la DRB. Faute d'expression formelle de besoin, ces crédits non utilisés sont annulés en fin d'exercice budgétaire. C'est le cas en 2018, 2019, 2020, 2021 et même 2022.

124. Si les Agences personnalisées comme l'APEJ, l'ANPE et le FAFPA sortaient du lot grâce à un budget propre assez conséquent, force est de constater qu'avec la suppression de la Taxe de Formation Professionnelle (TFP) et de la Taxe Emploi Jeunes (TEJ) intervenue en 2018, le FAFPA et l'APEJ connaissent de nos jours des difficultés financières. Un acteur du FAFPA a souligné :

> Le budget de fonctionnement est insuffisant pour réaliser les activités prévues ne prenant en charge que l'entretien des locaux. Les plans d'actions sont élaborés mais ne sont jamais réalisés. Avant, nous pouvions réaliser 150 actions avec nos ressources issues de la TFP, mais maintenant nous n'en réalisons qu'une.

125. Un autre acteur de l'APEJ a déclaré :

> Avant la suppression de la Taxe Emploi Jeunes, nous arrivions à mettre en œuvre nos activités. Mais, depuis la suppression de cette taxe et son remplacement par une subvention dont le montant est dérisoire, nous avons des problèmes. Les crédits de fonctionnement alloués suffisent à peine pour le fonctionnement et ne permettent pas de mettre en œuvre le plan d'actions. Nous arrivons à exécuter nos plans d'actions surtout grâce aux partenaires qui nous accompagnent.

Conclusion sur l'efficience opérationnelle

La première difficulté dont souffre le PRODEFPE est relative au mécanisme de financement qui a prévalu lors de sa conception. En effet, malgré la tenue de la table ronde en 2015, le programme a été lancé avec un gap de financement de 105 529 638 000 FCFA incluant les promesses des PTF qui portaient essentiellement sur des financements déjà acquis. Or, aucun mécanisme n'a été prévu pour la mobilisation des ressources complémentaires afin de combler ce gap de financement.

Sur le plan opérationnel, la quasi-totalité des acteurs rencontrés reconnaissent que les ressources financières mises à leur disposition sont insuffisantes et ne permettent donc pas d'assurer la mise en œuvre des activités planifiées. Aussi, les ressources mobilisées ne sont pas mises à leur disposition à temps. En conséquence, le financement des activités de formation professionnelle est assuré en substance par les PTF, les ressources de l'Etat suffisant à peine à assurer le fonctionnement minimal des services.

G. Résultats sur les effets :

126. Le critère des effets s'intéresse aux résultats produits par l'intervention. Pour cela, la mission a utilisé la méthode de l'outcome harvesting afin de répondre à la question d'évaluation suivante :

question d'évaluation 8 : le PRODEFPE a-t-il permis une meilleure insertion professionnelle des bénéficiaires ?

• La contribution du PRODEFPE au renforcement de capacités des bénéficiaires

127. Les bénéficiaires interrogés estiment à 54% que les formations qu'ils ont reçues au sein des CFP à la faveur du PRODEFPE ont contribué à renforcer leur capacité à travers une employabilité plus accrue. Par contre, 44% d'entre eux pensent que les formations reçues n'ont pas eu d'impact sur leur chance d'employabilité. Les 2% restants de bénéficiaires n'avaient pas de réponse à la question posée. Ce résultat est donc en demi-teinte.

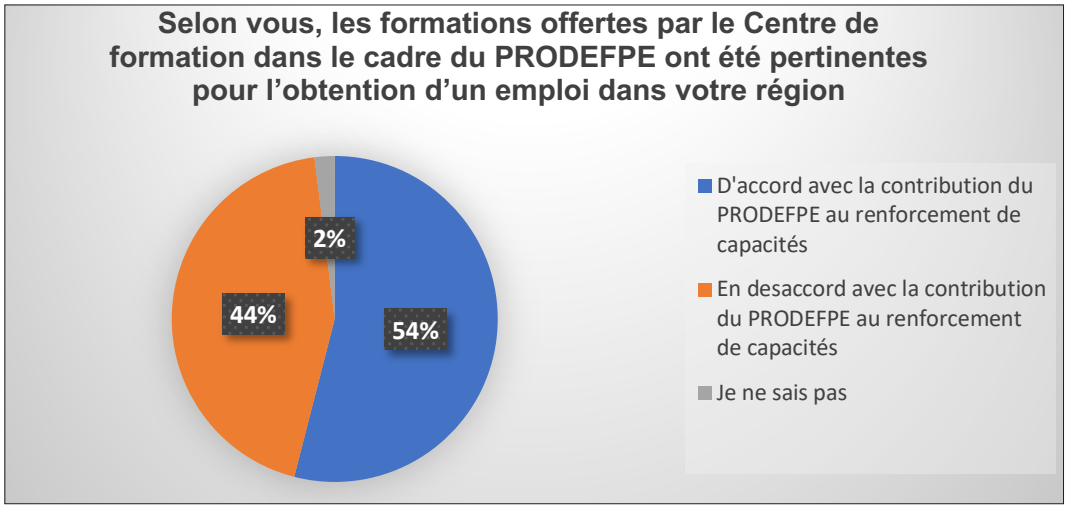


***Figure 10** : appréciation des bénéficiaires de la contribution du PRODEFPE sur leurs capacités*

• Perception des bénéficiaires sur la qualité des formations reçues

128. Interrogés sur la qualité des formations reçues, les bénéficiaires ont affirmé majoritairement en être satisfaits. S'ils sont majoritairement satisfaits des cours théoriques et pratiques, des matériels pédagogiques, de la qualification des formateurs, des coûts et de la durée de la formation, il convient de relever toutefois qu'un nombre non négligeable de bénéficiaires ont décrié l'accessibilité géographique des centres de formation. C'est pourquoi, 13% d'entre eux ont affirmé être insatisfaits de la situation géographique des centres de formation. Le graphique ci-après donne le degré de satisfaction des bénéficiaires en fonction de différents aspects de la formation.

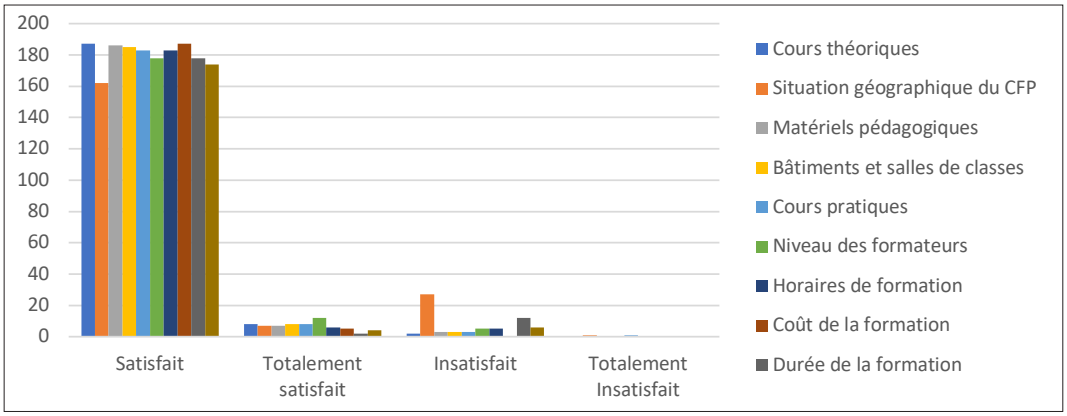


***Figure 11** : perception des bénéficiaires sur la qualité des formations reçues*

• La contribution du PRODEFPE à l'insertion professionnelle des bénéficiaires formés

129. L'un des besoins à l'origine de la conception du PRODEFPE consistait à établir l'adéquation entre les formations et les besoins du marché afin de favoriser l'insertion professionnelle des bénéficiaires dans les métiers porteurs. Ainsi, à la question de savoir si la formation qu'ils ont reçue leur a permis d'avoir accès à un emploi, moins de 50% des bénéficiaires ont répondu par l'affirmative contre 52% qui ont affirmé n'avoir pas été insérés.

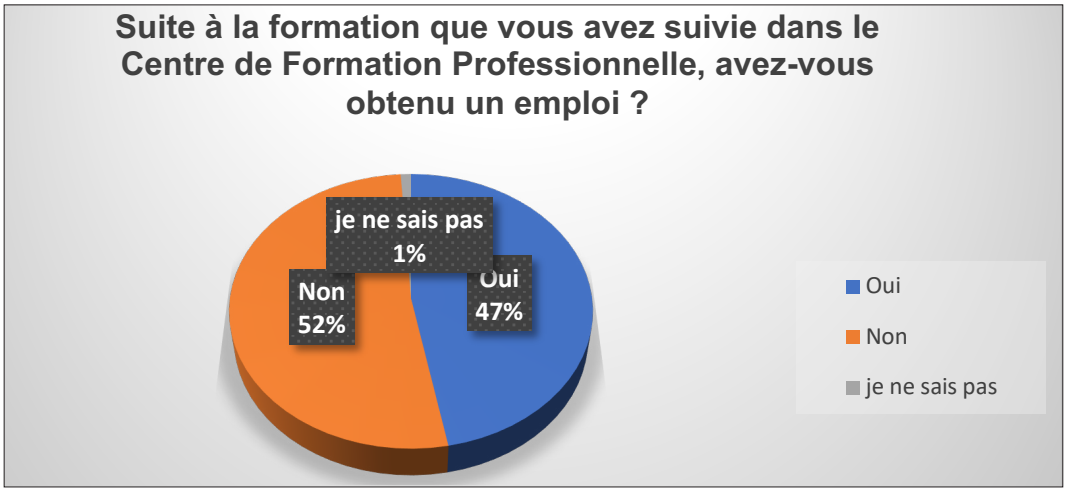


***Figure 12** : situation d'insertion professionnelle des bénéficiaires*

130. En résumé, l'analyse permet d'aboutir à la conclusion que les bénéficiaires sont, en majorité, satisfaits de la qualité des formations reçues. Ce qui n'est pas étonnant en ce que dans la section efficacité, il a été établi que les centres de formation arrivent à offrir aux apprenants des formations théoriques et pratiques de qualité. Toutefois, par la suite, seulement la moitié des bénéficiaires arrivent à renforcer leurs compétences grâce aux formations reçues. En conséquence, il n'est pas étonnant que seulement la moitié des bénéficiaires formés aient obtenu un emploi suite à la formation reçue.

131. Les filières dans lesquelles les bénéficiaires ont été insérés sont entre autres : électricité photovoltaïque, maraîchage, pisciculture, coupe couture, électricité bâtiment, réparation moto, maçonnerie, transformation agro-alimentaire, plomberie, carrelage, transformation de fruits. Il est ressorti que 84% des bénéficiaires insérés ont estimé que l'emploi obtenu avait un lien avec la formation reçue.

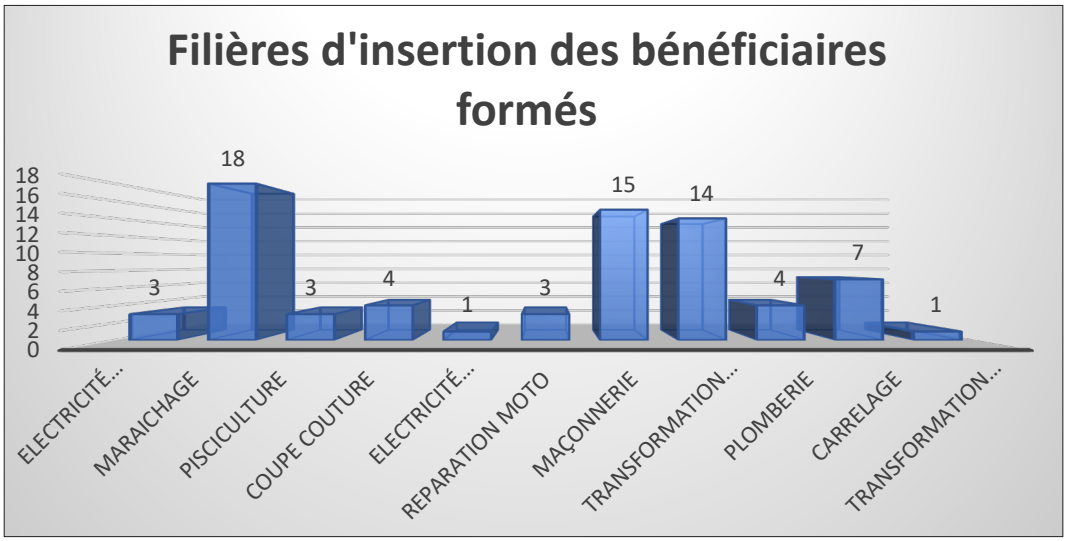


***Figure 13** : filières d'insertion des bénéficiaires formés*

132. Il faut noter que globalement, il ne s'est pas écoulé une longue période entre la fin des formations reçues et l'insertion effective des bénéficiaires. Ainsi, 88 bénéficiaires, soit 90%, ont affirmé avoir eu accès à un emploi moins d'un (1) an après la formation reçue.

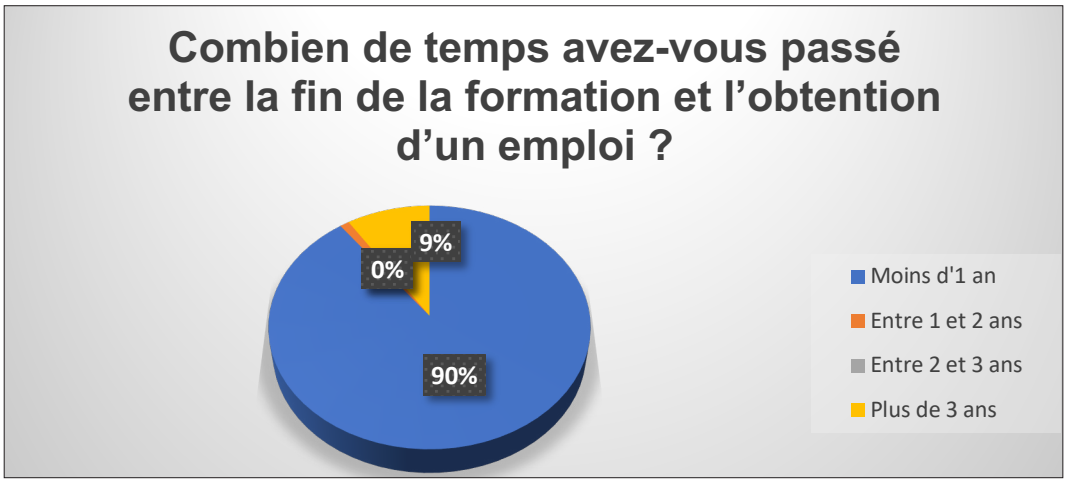


***Figure 14** : temps d'insertion professionnelle des bénéficiaires*

133. Il ressort de l'enquête quantitative que 86 bénéficiaires insérés, soit 91%, ont eu un emploi dont le salaire moyen est inférieur à 100 000 FCFA. Seulement sept (7) d'entre eux, soit 7% ont eu un travail dont le salaire varie entre 100 000 FCFA et 200 000 FCFA.

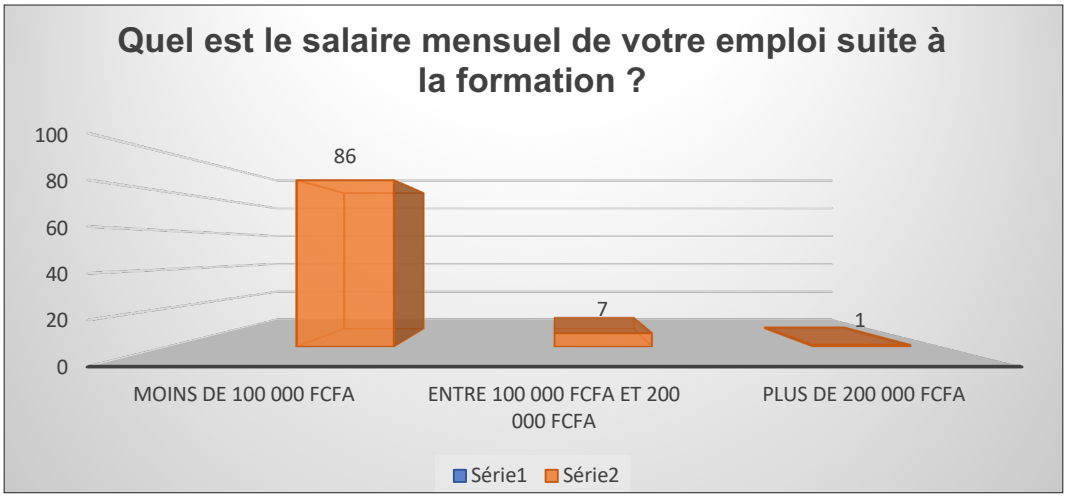


***Figure 15** : salaire mensuel des bénéficiaires insérés*

134. Sur 96 bénéficiaires insérés, seuls 32 ont pu créer leur entreprise, c'est-à-dire, qu'ils se sont installés à leur compte, soit un taux de 33%. Sur ces 32 bénéficiaires, 14 ont un chiffre d'affaires mensuel inférieur à 200 000 FCFA, 13 entre 200 000 FCFA et 500 000 FCFA. Seuls cinq (5) bénéficiaires ont un chiffre d'affaires supérieur à 500 000 FCFA.

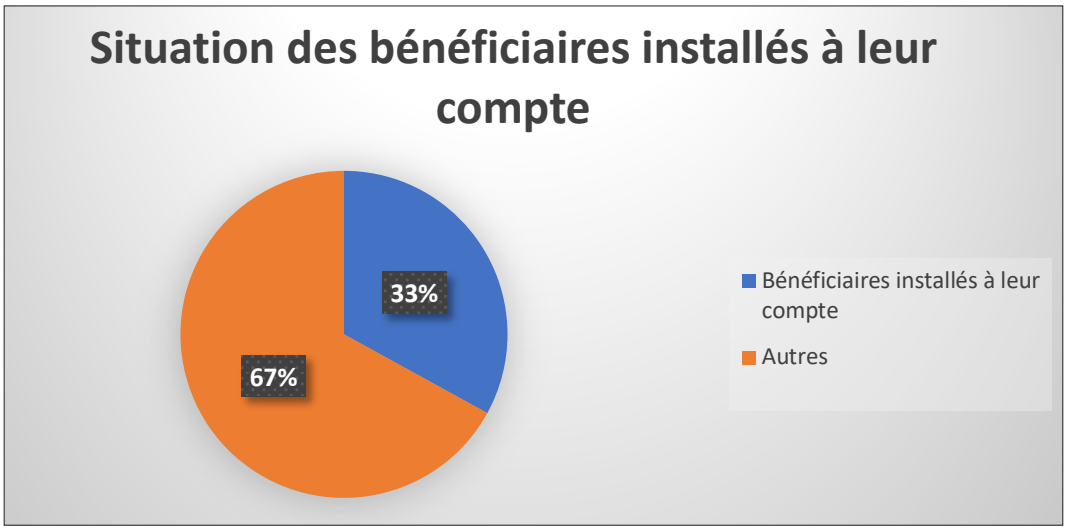


***Figure 16** : situation des bénéficiaires insérés à leur compte*

135. L'analyse de la situation globale des bénéficiaires insérés permet de distinguer ceux qui se sont installés à leur compte (33%) et les autres qui occupent toute autre forme d'activités rémunérées. Ce taux parait intéressant et met en avant l'esprit d'initiative des bénéficiaires qui créent leur propre entreprise. Pour qui connaît l'importance de l'entreprenariat dans la croissance économique, cette situation est prometteuse et mérite d'être favorisée. C'est d'ailleurs cet effet qui est attendu du programme et souligné à juste titre par le document cadre du PRODEFPE en ces termes :

> Le PRODEFPE permettra de contribuer significativement à améliorer le taux de croissance économique en servant de moyens ou d'instruments pour rendre disponible la main d'œuvre qualifiée et compétitive, développer chez les jeunes l'esprit entrepreneurial et favoriser la création d'entreprises pérennes pour faire du Mali un pays émergent .

Un jeune aviculteur installé à son compte dans la Commune rurale de Hawa Dembaya, Région de Kayes grâce au PRODEFPE

Un jeune bénéficiaire du PRODEFPE installé à son compte à Kayes dans le domaine de l'aviculture et du maraîchage

Conclusion sur les effets

L'analyse des données collectées auprès des bénéficiaires permet de soutenir que le PRODEFPE a effectivement eu des effets positifs sur l'employabilité des bénéficiaires. En effet, les formations professionnelles ont renforcé les capacités des bénéficiaires dans le sens d'accroitre leurs compétences et leur employabilité, ce qui explique qu'ils apprécient majoritairement la qualité desdites formations.

Ces formations ont également permis à plusieurs bénéficiaires d'être professionnellement insérés dans les métiers porteurs même si le sondage a établi que moins de la moitié des répondants interrogés estiment n'avoir pas eu d'emploi après leur formation. Ces effets ainsi produits ont contribué à la croissance économique ; car beaucoup de bénéficiaires ont été non seulement installés à leur propre compte à travers la création d'entreprises personnelles, ils ont également été insérés par le canal du salariat.

Ces effets positifs du PRODEFPE doivent être nuancés dans la mesure où le taux d'insertion professionnelle a peu d'impacts en termes de croissance économique, malgré les nombreuses années de mise en œuvre du programme. Toutefois, il faut reconnaître que les effets produits sont le reflet des moyens assez faibles mis à la disposition des acteurs du PRODEFPE.

5) CONCLUSION DE L'EVALUATION :

La présente mission d'évaluation du PRODEFPE avait formulé huit (8) questions d'évaluation regroupées en sept (7) critères à savoir : la pertinence, la cohérence, l'équité/genre, la gouvernance, l'efficacité, l'efficience opérationnelle et les effets.

PERTINENCE

Les activités mises en œuvre dans le cadre du PRODEFPE ne sont pas de nature à avoir des effets durables à cause de l'absence de mécanisme d'accompagnement des bénéficiaires. Les acteurs de la mise en œuvre du programme ne disposent pas de suffisamment de moyens matériels et financiers pour assurer cet accompagnement. Il va sans dire que la pertinence du programme est limitée en ce sens que la plupart des formations reçues ne débouchent pas sur un emploi, faute d'accompagnement. C'est pourquoi la mission recommande au Ministre de l'Entreprenariat national, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de mettre en place un dispositif d'accompagnement post-formation auprès des acteurs et de prévoir les ressources nécessaires à son opérationnalisation.

COHERENCE

Globalement, il existe une cohérence entre le PRODEFPE et les autres interventions publiques sectorielles qui touchent les questions de formation professionnelle et d'insertion. Toutefois, la cohérence entre le PRODEFPE et le PRODEC 2 qui pose problème n'est pas totalement établie en ce sens que le PRODEC 2 intègre l'essentiel des activités déjà prévues dans le PRODEFPE. Par ailleurs, si la PNFP et le PRODEFPE sont en parfaite cohérence, il en est autrement des schémas directeurs de certains Conseils régionaux qui ne prennent pas suffisamment en compte certaines priorités du programme. Dans l'optique de remédier à ce déficit de cohérence, la mission recommande :

- au Ministre chargé de l'Education nationale et au Ministre de l'Entreprenariat national, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de réexaminer la pertinence de la séparation de la formation technique de la formation professionnelle et d'en tirer les leçons quant à l'adéquation entre le Programme Décennal de Développement de la Formation Professionnelle pour l'Emploi et le Programme Décennal de Développement de l'Éducation et de la Formation Professionnelle (deuxième génération) ;
- aux Présidents de Conseils régionaux de procéder à l'actualisation des schémas directeurs de formation professionnelle et de l'emploi des Conseils régionaux en tenant compte des grandes orientations du Programme Décennal de Développement de la Formation Professionnelle pour l'Emploi.

EQUITE/GENRE

La question de l'équité et de la prise en compte du genre est centrale pour toute politique publique. En ce qui concerne le PRODEFPE, il faut signaler que sa mise en œuvre se fait dans l'observation d'une stricte égalité de chance de tous les bénéficiaires potentiels, sans discrimination ni favoritisme. Les femmes et les personnes vulnérables, notamment celles vivant avec un handicap sont également prises en compte à travers des quotas exigés par certains projets/programmes dans la sélection des bénéficiaires.

GOUVERNANCE

La gouvernance du PRODEFPE a été affectée par un déficit de portage politique au niveau stratégique. Au niveau opérationnel, les activités ont du mal à s'exécuter à cause de l'insuffisance des ressources financières et matérielles ainsi que de la faible qualification des ressources humaines. Certaines activités des agences personnalisées sont exécutées en marge des schémas directeurs régionaux qui sont les documents de planification de la formation professionnelle à l'échelle régionale. Mais, grâce aux Cadres Régionaux de Gestion Partenariale de la Formation Professionnelle et technique pour l'Emploi, les acteurs régionaux arrivent à assurer une meilleure coordination de leurs activités à la faveur de la synergie d'actions ainsi créée. Pour renforcer la gouvernance du PRODEFPE, la mission recommande :

- au Premier ministre de dynamiser le cadre partenarial d'orientation et de suivi de l'emploi et de la formation professionnelle à travers la tenue régulière de ses sessions;
- au Ministre de l'Entreprenariat national, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle d'encadrer davantage la nomination des experts et assistants à la Cellule de coordination et de suivi du Programme Décennal de Développement de la Formation Professionnelle pour l'Emploi ;
- au Ministre de l'Entreprenariat national, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de réexaminer les liens fonctionnels entre les agences personnalisées (Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes, Agence Nationale Pour l'Emploi, Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage) et les autres acteurs afin d'assurer une meilleure coordination des actions de mise en œuvre du Programme Décennal de Développement de la Formation Professionnelle pour l'Emploi ;
- au Coordinateur de la Cellule de Coordination et de Suivi du PRODEFPE de procéder à la validation du rapport provisoire d'évaluation de la première phase triennale du Programme Décennal de Développement de la Formation Professionnelle pour l'Emploi en vue d'envisager l'élaboration de la deuxième phase ;
- au Coordinateur de la Cellule de Coordination et de Suivi du PRODEFPE de poursuivre la communication et la sensibilisation autour de la formation professionnelle ;

- aux Présidents de Conseils régionaux de créer des cadres régionaux de gestion partenariale de la formation professionnelle et de prévoir un mécanisme pérenne de financement de leurs activités.

EFFICACITE

Le cadre d'apprentissage au sein des centres de formation professionnelle permet d'assurer, globalement, une formation de qualité. Les dispositifs théorique et pratique de formation offrent aux apprenants des compétences en adéquation avec les objectifs du PRODEFPE notamment en ce qui concerne les filières porteuses. Toutefois, les centres publics de formation professionnelle sont notamment confrontés à un problème de qualification des formateurs. Ainsi, la mission recommande au Ministre de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation de mettre en place des mécanismes permettant la mise à niveau continue des formateurs mis à la disposition des centres publics de formation professionnelle.

EFFICIENCE OPERATIONNELLE

Le PRODEFPE a été lancé avec un gap de financement représentant 62% des coûts globaux du programme. Aucun mécanisme n'a été prévu pour disposer des ressources complémentaires afin de combler ce gap de financement. Pendant l'exécution du programme, il a été établi que les ressources financières allouées aux acteurs sont insuffisantes et ne permettent pas la mise en œuvre des activités planifiées. Aussi, un retard chronique a été constaté dans la mobilisation et la mise à disposition des fonds. Du coup, le financement de la plupart des activités de formation professionnelle est assuré en substance par les PTF. En conséquence, la mission recommande :

- au Ministre de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation d'identifier au profit des Collectivités Territoriales les ressources financières nécessaires à l'exercice de la maîtrise d'ouvrage de la formation professionnelle et de l'insertion ;
- au Directeur des Finances et du Matériel du Ministère de l'Entreprenariat national, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de doter les Comités Régionaux d'Orientation, de Coordination et de Suivi des Actions de Développement de moyens financiers suffisants afin de leur permettre de jouer le rôle d'orientation et de suivi des questions de formation professionnelle et d'insertion ;
- au Directeur des Finances et du Matériel du Ministère de l'Entreprenariat national, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de doter la Cellule de coordination et de suivi du Programme Décennal de Développement de la Formation Professionnelle pour l'Emploi de ressources financières et matérielles nécessaires à l'accomplissement correct de ses missions.

EFFETS

Le PRODEFPE a effectivement eu des effets positifs sur l'employabilité des bénéficiaires à travers le renforcement de leurs capacités. Les formations professionnelles ont ainsi permis à plusieurs bénéficiaires d'être professionnellement insérés à travers des métiers porteurs, contribuant ainsi à la croissance économique. Certains d'entre eux ont pu s'installer à leur propre compte.

Ces effets positifs du PRODEFPE doivent être nuancés ; car la proportion des bénéficiaires insérés est telle qu'elle n'a pas un grand impact sur la création de richesse. Or, l'effet ultime du programme visait à contribuer à la croissance économique à travers l'insertion professionnelle. Malgré de nombreuses années de mise en œuvre, le programme peine à apporter une contribution significative à la croissance économique. Toutefois, force est de reconnaître que les effets produits doivent être appréciés à l'aune des moyens mis à la disposition des acteurs du PRODEFPE, lesquels moyens restent largement en deçà des attentes.

Bamako, le 21 novembre 2022

Le Vérificateur

Etude de cas

Critère : EFFICACITE

Question d'évaluation 6 : le cadre d'apprentissage dans les centres de formation professionnelle permet-il d'assurer une formation de qualité ?

Introduction :

Le Centre de Formation Professionnelle de Missabougou (CFPM) a été créé suivant Décret n°06-314/P-RM du 3 août 2006. Aux termes de l'article 3 dudit décret, le CFPM est chargé :

- de l'alphabétisation des femmes, des jeunes filles et garçons non scolarisés ou déscolarisés précoces ;
- de la formation professionnelle qualifiante et par apprentissage des néo-alphabètes ;
- du perfectionnement des travailleurs du secteur productif.

Quant au Centre Professionnel de Mécanique Auto (CPMA), il a été créé en 1947. Depuis, il dispose d'un agrément d'ouverture. C'est en 1967 qu'il a pris sa dénomination actuelle. Le CPMA est un centre privé de formation professionnelle avec une seule filière : la mécanique auto à laquelle a été associée la mécatronique.

I- Objectifs de l'étude :

L'objectif de l'étude est d'évaluer le cadre d'apprentissage dans les centres de formation professionnelle afin de s'assurer que ledit cadre permet d'assurer une formation de qualité. Pour répondre à la question d'évaluation posée, les données collectées ont permis à la mission de se prononcer sur :

- l'adaptation et l'adéquation des centres de formation professionnelle en question ;
- l'adaptation des équipements au niveau des ateliers ;
- l'aptitude du personnel administratif ;
- l'accessibilité géographique et financière des centres de formation;
- le conformité des référentiels de formation aux besoins exprimés dans les filières porteuses;
- l'adéquation entre les filières porteuses régionales et le PRODEFPE ;
- la compétence et la qualification des formateurs.

II- Méthodologie :

A. Etendue de l'étude

L'étude a porté sur deux (2) centres de formation professionnelle du District de Bamako. Un centre public, le Centre de Formation Professionnelle de Missabougou (CFPM) et un centre privé à savoir le Centre Professionnel de Mécanique Auto (CPMA).

B. Méthode et stratégie de collecte

Dans le cadre de cette étude de cas, la mission a utilisé une méthodologie mixte, intégrant les méthodes qualitatives et quantitatives. Les méthodes qualitatives comprennent les entretiens individuels organisés avec les responsables des deux (2) centres de formation. Elles ont été complétées par l'observation directe à travers les visites de salles de classes et d'ateliers. Quant aux méthodes quantitatives, elles ont consisté à exploiter les documents mis à la disposition de la mission. L'analyse a ainsi concerné les données qualitatives et quantitatives.

III- Résultats de l'étude :

Au Centre Professionnel Mécanique Auto de Bamako (CPMA)

1. Infrastructures de formation

L'observation directe a permis à la mission d'évaluation de constater que le centre ne dispose pas d'assez de salles de classes. C'est pourquoi, l'effectif moyen tourne autour de 20 apprenants par an. Les salles de cours et les bureaux du personnel administratif sont assez vétustes.

Vue externe du bureau du surveillant général du centre

Vue externe d'une salle de classe

2. Matériels et équipements de formation

En ce qui concerne les matériels et équipements, une visite des ateliers a permis à la mission d'évaluation de conclure que le centre dispose de matériels et d'équipements suffisants et adaptés en fonction de la filière de formation. En effet au CPMA, une seule filière de formation existe à savoir la Mécanique auto. Toutefois, pour s'adapter à l'évolution des besoins du marché, la filière Mécatronique a été initiée. Il s'agit de la fusion entre la Mécanique auto et l'électricité auto.

La formation théorique suivie par les apprenants est ainsi renforcée par l'apprentissage pratique grâce à un atelier bien équipé. La formation de type dual pratiquée au CPMA permet ainsi aux apprenants d'être formés de façon théorique à 20% et de façon pratique à 80%. Ils passent donc plus de temps à l'atelier qu'en classe. Malheureusement, il ressort de l'entrevue avec les responsables du CPMA que cette formation de type dual connaît des difficultés dues à l'insolvabilité du FAFPA qui n'arrive plus à honorer ses engagements financiers vis-à-vis du centre dans le cadre de conventions de partenariat.

Atelier de mécanique auto du CPMA

3. Cohérence des programmes de formation

Le CPMA exécute les programmes de formation officiels mis à la disposition par la DNFP. Ledit programme fait l'objet de module préconçu et attribué aux formateurs. La revue documentaire a permis de s'assurer de cette conformité. Le chef des travaux du CPMA veille au respect du programme officiel par les formateurs.

4. Qualification des formateurs

Le CPMA dispose au total de sept (7) formateurs dont trois (3) permanents et quatre (4) contractuels. Une analyse des dossiers des formateurs (curriculum vitae, diplôme, autres attestations) a permis à la mission de relever que ceux-ci sont tous des professionnels jouissant d'une forte expertise dans le domaine de la mécanique. En conséquence, ils sont aptes à offrir aux apprenants une formation de qualité.

Au Centre de Formation professionnelle de Missabougou

1. Infrastructures de formation

De l'observation directe et de la visite du Centre de Formation Professionnelle de Missabougou (CFPM), il ressort que les salles sont adéquates et sont à même de garantir une formation de qualité. Construite en 2006, l'infrastructure qui abrite le CFPM, répond aux commodités d'un centre de formation professionnelle.

2. Matériels et équipements de formation

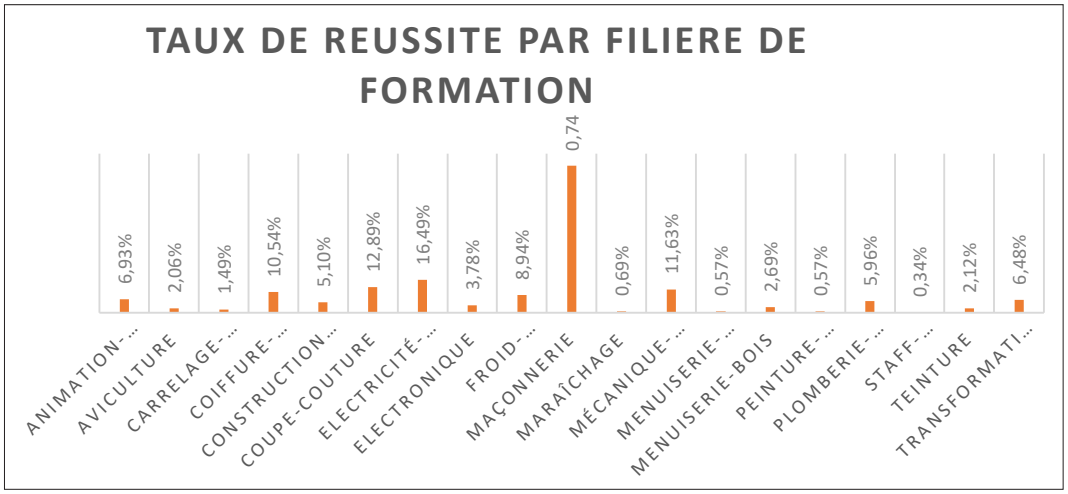
Le CFPM comprend au moins 19 filières dont 18 opérationnelles. Malgré ce nombre assez élevé, le centre arrive à disposer d'équipements et matériels suffisants et adéquats afin d'assurer une formation pratique de qualité aux apprenants, les ateliers existant par filière de formation. Toutefois, les acteurs du CFPM rencontrés ont souligné l'insuffisance de matières d'œuvres pour couvrir les différents besoins de certains modules de formation. En effet, le budget alloué à l'achat de matières d'œuvres ne couvre pas les besoins de l'ensemble des ateliers. De l'avis des acteurs, cette situation a un impact négatif sur la qualité de la formation des auditeurs et sur l'image du centre. Le CFPM, à l'instar des autres structures publiques, est ainsi confronté à la même difficulté d'insuffisance des ressources financières.

Atelier de menuiserie métallique du CFPM

Atelier de menuiserie bois du CFPM

Atelier d'électronique du CFPM

Entre 2015 et 2022, le CFPM a reçu au total 2397 apprenants sur lesquels 1745 ont pu terminer leur formation et ainsi bénéficier d'une certification, soit un taux de réussite de 72,79%. Le taux de réussite, détaillé par filière est représenté dans la figure ci-dessous.



3. Cohérence des programmes de formation

Le CFPM exécute des programmes élaborés en 2005 et validés par la DNFP. Ces programmes font l'objet d'actualisation tous les cinq (5) ans. Le contenu des programmes est uniforme pour tous les formateurs. Toutefois, il arrive que certains formateurs ne suivent pas scrupuleusement ces programmes, ce qui pose des problèmes en termes d'atteinte des objectifs pédagogiques.

4. Qualification des formateurs

La Direction du CFPM n'a aucune prérogative sur le recrutement des formateurs. En sa qualité de centre de formation public, le CFPM reçoit les formateurs déjà recrutés suivant un processus mené au niveau de la Direction Générale des Collectivités Territoriales agissant au nom et pour le compte du Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation.

Il ressort des entrevues que ces formateurs mis à disposition ne sont pas toujours qualifiés et compétents d'où la nécessité, de l'avis des répondants, d'organiser des formations complémentaires à leur endroit après leur recrutement.

Liste des acteurs rencontrés

Régions	Acteurs rencontrés	Répondants	Date des rencontres
Kayes	Conseil Régional	- Secrétaire Général - Agent de suivi et évaluation - CT/Aménagement	09/08/2022
	Préfecture	- Préfet - Chef service/Plan -Statistique	10/08/2022
	Gouvernorat	- Directeur Plan et statistique - CAEF-Gouverneur - AT/PNUD-UE	10/08/2022
	Conseil de Cercle	- Vice-présidente - Chef service Adm.Financier - Comptable-matières	11/08/2022
	Direction régionale de l'emploi et de la formation professionnelle	- Chef division emploi - Chef division formation professionnelle	09/08/2022
	ANPE	- Chef service promotion emploi et formation	12/08/2022
	APEJ	- Coordinateur régional	12/08/2022
	CRA-K	- Président CRA - Secrétaire général	15/08/2022
	Chambre des métiers	- 3ème Vice-Président	15/08/2022
	Coordination régionale des artisans	- Président de la CR	15/08/2022
Ségou	Direction régionale de l'emploi et de la formation professionnelle	- Directeur régional	25/08/2022
	Conseil Régional	- Secrétaire général - Directeur général du CFP de Markala - Chargé de suivi-évaluation /FP-CR Ségou	26/08/2022
	Préfecture	- Préfet de cercle - S/P Central - Chef SLPSIAP	29/08/2022
	Gouvernorat	- CAEF-Gouverneur - Directeur DRPSIAP	29/08/2022
	Conseil de Cercle		
	ANPE	- Directeur régional - Chef service promotion emploi et formation	30/08/2022
	APEJ	- Coordinateur	30/8/2022
	FAFPA	- Chef d'antenne	31/08/2022
	CRA-S	- Secrétaire général - Coordinateur suivi FP - Animateur DLCA	01/09/2022
	Chambre des métiers	- Président	01/09/2022
Koulikoro	Conseil régional	- Président	
	Préfecture	- Préfet	
	CRA-K	- Président	
	Chambre des métiers	- Président	
	Direction régionale de l'emploi et de la formation professionnelle	- Directeur régional	
	Gouvernorat	- Gouverneur	
District de Bamako	Ministère de l'entreprenariat national de l'emploi et de la Formation Professionnelle	- Secrétaire général - DFM - CT/FP	20/06/2022
	Cellule de coordination et de suivi du PRODEFPE	- Coordinateur	13/007/2022

	Direction nationale de l'emploi	- Directeur national	14/07/2022
	Direction nationale de la formation professionnelle	- Directeur national - Directeur national adjoint - Chef section certification - Chef division Docu-informatique	14/07/2022
	APEJ	- Chef du DAF - Chef DPPE - Chef UDC	18/07/2022
	DFM-MEFP	- DFM - Chef division finances - Chef division appro et MP - DFM adjoint	08/09/2022
	ONEF	- Directeur général	09/09/2022
	Centre de Formation Professionnelle de Missabougou (CFPM)	- Directrice CFPM - Chef des travaux - Assistante, chef des travaux	12/09/20022
	Centre Professionnel Mécanique Auto (CPMA)	- Formateur	12/09/2022

Outils de collecte de données

Guide d'entretien administré aux acteurs

1- Connaissez-vous le PRODEFPE ? Quels sont son objectif et ses principales activités réalisées ?

PERTINENCE

2- Les activités réalisées dans le cadre du PRODEFPE permettent-elles aux bénéficiaires de commencer une carrière professionnelle et d'y demeurer ?

3- Pensez-vous qu'il existe d'autres activités qui auraient permis une meilleure insertion professionnelle des bénéficiaires mais non prises en compte par le PRODEFPE ?

4- Quels sont les mécanismes d'accompagnement post-formation ?

COHERENCE

5- Pensez-vous qu'il existe une complémentarité entre le PRODEFPE et les autres politiques sectorielles ? Si oui à quel niveau ?

6- Quelle adéquation y a-t-il entre le PRODEFPE et la PNFP ?

7- Le PRODEFPE s'inscrit-il dans les orientations de la PNFP ?

8- Les agences personnalisées se reconnaissent-elles dans la mise en œuvre des activités du PRODEFPE ?

9- Quel lien fonctionnel y a-t-il entre le PRODEFPE et les agences personnalisées ?

EQUITE/GENRE

10- Comment s'est fait le choix des bénéficiaires des activités du PRODEFPE ?

11- Pensez-vous que tous les bénéficiaires potentiels avaient la même chance d'être sélectionnés ? Pourquoi ?

12- Existe-t-il des dispositions pour favoriser la participation des femmes et des personnes vulnérables ? Si oui, pouvez-vous nous parler de ces dispositions ?

GOUVERNANCE

13- Quels sont les organes de mise en œuvre du PRODEFPE ? Comment fonctionnent-ils ?

14- Que pensez-vous de la coordination entre les acteurs de la mise œuvre du PRODEFPE ?

15- Les CROCSAD et CLOCSAD jouent-ils leur rôle d'orientation, d'évaluation et de suivi du PRODEFPE au plan régional ?

16- La DREFP et les chargés de formation professionnelle des CT Régions et Cercles jouent-ils efficacement leur rôle de suivi de la mise en œuvre du PRODEFPE ?

EFFICACITE

17- Les centres de formation professionnelle disposent-ils d'infrastructures adéquates et adaptées?

18- Les équipements (ateliers) sont-ils adaptés?

19- Le personnel administratif des centres est-il compétent ?

20- Les centres de formation sont-ils financièrement et géographiquement accessibles?

21- Les référentiels de formation sont-ils conformes aux besoins exprimés dans les filières porteuses ?

22- Quelle adéquation entre les filières porteuses régionales et le PRODEFPE?

23- Les formateurs sont-ils compétents et qualifiés?

24- Quelles sont les difficultés auxquelles vous êtes confrontés dans la mise en œuvre du PRODEFPE?

EFFICIENCE OPERATIONNELLE

25- Quelles sont les ressources allouées au PRODEFPE ? Sont-elles suffisantes et mobilisées à temps ?

26- Ces ressources ont-elles permis de réaliser les activités prévues ?

Questionnaire de sondage administré aux bénéficiaires

Informations sur le bénéficiaire :

Sexe	Age	Région	Ville	Niveau de scolarisation	Centre de formation

1- Avez-vous bénéficié d'une formation dans un centre de formation professionnelle ?

OUI □ **NON** □ Si oui, laquelle ?

2- Si oui, en quelle année?

3- Que pensez-vous des critères de choix des bénéficiaires de la formation ?

TRÈS JUSTE □ **JUSTE** □

INJUSTE □ **TRÈS INJUSTE** □

4- Avez-vous été témoin ou victime d'une discrimination pour bénéficier de la formation ?

OUI □ **NON** □ Si oui, lesquelles ?

5- Selon vous, les femmes et les personnes vulnérables ont-elles été prises en compte dans le choix des bénéficiaires ?

TOTALEMENT EN DESACCORD □ **EN DESACCORD** □

EN ACCORD □ **TOUT A FAIT D'ACCORD** □

6- Selon vous, les formations offertes par le Centre de formation dans le cadre du PRODEFPE ont été pertinentes pour l'obtention d'un emploi dans votre région ?

TOTALEMENT EN DESACCORD □ **EN DESACCORD** □

EN ACCORD □ **TOUT A FAIT D'ACCORD** □

7- Quel est votre niveau de satisfaction des éléments ci-dessous de la formation :

	Totalement satisfait	Satisfait	Insatisfait	Totalement Insatisfait
Situation géographique du CFP				
Bâtiments et salles de classes				
Matériels pédagogiques				

Horaires de formation				
Niveau des formateurs				
Cours théoriques				
Cours pratiques				
Personnel du centre				
Coût de la formation				
Durée de la formation				

8- Combien de temps (mois) a duré votre formation ?

9- La fin de votre formation a été sanctionnée par un certificat ou attestation :

Certificat □ Attestation □ Autres □ (à préciser) Aucun □

10- Avez-vous bénéficié d'un dispositif d'accompagnement post-formation ?

J'ai bénéficié d'un financement pour mes activités professionnelles □

J'ai bénéficié d'un stage □ Aucun accompagnement □

J'ai été contacté pour un suivi par le centre/ou ministère □ Autres □ (à préciser)

11- Suite à la formation que vous avez suivie dans le Centre de Formation Professionnelle, avez-vous obtenu un emploi ?

OUI □ NON □

12- Si oui, dans quel domaine ?

13- Si oui, combien de temps avez-vous passé entre la fin de la formation et l'obtention d'un emploi ?

Moins d'1 an □ **Entre 1 et 2 ans** □ **Entre 2 et 3 ans** □ **Plus de 3 ans** □

14- Si oui, votre emploi obtenu est-il en lien avec la formation reçue ?

15- Quel est le salaire mensuel de votre emploi suite à la formation ?

Moins de 100 000 FCFA □ **Entre 100 000 et 200 000 FCFA** □

Plus de 200 000 FCFA □

16- Suite à la formation, avez-vous créé votre entreprise ? Si oui dans quelle filière ?

17- Si oui, combien de temps avez-vous passé entre la fin de la formation et la création de votre entreprise ?

Moins d'1 an □ **Entre 1 et 2 ans** □ **Entre 2 et 3 ans** □ **Plus de 3 ans** □

18- Quel est votre chiffre d'affaires annuel ?

Moins de 200 000 FCFA □ Entre 200 000 et 500 000 FCFA □

Plus de 500 000 FCFA □

Compte rendu de la séance de dissémination du rapport provisoire

RÉF. : E4.2

BVG Mali
Bureau du Vérificateur Général du Mali

COMPTE RENDU DE LA SÉANCE DE DISSEMINATION

Nom de l'entité vérifiée

Ministère de l'Entreprenariat national, de l'Emploi et de la F

La séance de restitution des résultats d'évaluation du Programme Décennal de Développement de la Formation Professionnelle pour l'Emploi (PRODEFPE) a eu lieu le vendredi 18 novembre 2022 à 10 h 05 mn dans les locaux du Ministère de l'Entreprenariat national, de l'Emploi et de la Formation professionnelle. Etaient présents à la réunion, les personnes dont les noms figurent sur la liste de présence jointe en annexe.

Points essentiels abordés lors de la rencontre de dissémination :

Elle a commencé par la présentation du Secrétaire Général, Monsieur Drissa GUINDO et les différents membres de son département, il a souhaité la cordiale bienvenue à l'équipe d'évaluation du Bureau du Vérificateur Général. A son tour, Monsieur Drissa Mamadou COULIBALY, Vérificateur a également présenté les membres de l'équipe d'évaluation. Il a ensuite rappelé l'objet de la rencontre du jour et a présenté le rapport d'évaluation en 30 diapos PowerPoint (copie en annexe).

Les Commentaires de l'entité :

M.GUINDO Secrétaire Général du Ministre : en 40 minutes monsieur Coulibaly a très bien résumé le rapport d'évaluation et chacun s'y retrouve dedans. Toutes fois je vais donner la parole à chacun des acteurs présents dans la salle pour leur permettre de se prononcer sur votre travail.

CHEIBANI Conseiller Technique-Formation Professionnelle :

Dans la partie gouvernance vous avez dit qu'une seule session du Cadre de concertation Partenarial a eu lieu, je vous signale qu'il 'en a eu trois (03), le secrétariat permanent était assuré par la cellule de coordination du PRODEFPE et les comptes rendus sont disponible à la cellule.

Je pense qu'il y a cohérence entre les schémas directeurs élaborés par les conseils régionaux et le PRODEFPE, je ne sais pas sur quelle base vous avez obtenus ces résultats

Je n'ai pas également compris les commentaires sur les compétences des experts et experts assistants nommés à la cellule de coordination.

Mme DICKO Conseiller Technique-Emploi : je pense que l'équipe d'évaluation a certainement des éléments que nous ignorons alors je propose que nous les laissions motiver leur analyse et que nous essayons de prendre en charge leur recommandation au lieu de faire un débat contradictoire (S'adressant à monsieur CHEIBANI).

MAIGA Directeur national de la formation professionnelle :

RÉF. : E4.2

COMPTE RENDU DE LA SÉANCE DE DISSEMINATION

BVG Mali
Bureau du Vérificateur Général du Mali

L'insuffisance du niveau des formateurs est réelle, nous sommes en train d'améliorer cet aspect avec la méthode approche par compétence (APC) pour le renforcement des capacités dans le secteur de l'enseignement professionnel public et aussi dans l'enseignement technique. L'insuffisance des ressources financières est une grande difficulté que nous partageons tous.

M.Togola Coordinateur de la Cellule PRODEFPE :

J'avoue que je n'avais pas l'information de la tenue de 3 sessions du Cadre partenarial. Je vais chercher les comptes rendus des sessions et les mettre à votre disposition.

A la Page 39 paragraphe 58 du rapport: le pourcentage réservé à la participation des filles pour le PROCEJ est de 30% au lieu de 50%.

Monsieur BA DG APEJ :

Dans la partie concernant l' Effet du rapport : je pense que le résultat n'est pas mitigé, nous contribuions à la création de richesse avec les moyens mis à notre disposition. Malgré le taux d'insertion faible des bénéficiaires, les acteurs contribuent à la création de richesse.

M DIARRA-DFM-A :

Je propose de mettre l'accent sur le portage politique (Page 13). Vous avez fait ressortir la cohérence entre le PRODEC et le PRODEFPE cela me pousse à vous poser la question suivante : Le PRODEFPE doit il existé à cette date en même temps que le PRODEC2 ?

M. GUINDO SEGAL :

La question de Monsieur DIARRA s'adresse plutôt à moi qu'à la mission. Deux politiques nationales peuvent continuer ensemble, cela est pertinent car chacune d'elle a son plan d'action. Je tiens à souligner que l'évaluation du PRODEFPE concerne la période 2015 - 2017, il faut faire attention aux chiffres qui sont au-delà de 2017. La formation professionnelle est transversale mais je ne vois pas dans le rapport les résultats des autres départements opérateurs. Je vous conseille de remplacer dans toutes les parties où vous avez écrit "installer à leur propre compte" par 'installé à leur compte".

Réponses de l'équipe d'évaluation :

Nous allons prendre en compte la préoccupation du DG de l'APEJ car la remarque est pertinente mais il nous faut les différents budgets des organismes personnalisés pour le faire. La fourniture des documents par les différents acteurs notamment l'APEJ a été une des limites de cette mission. Pour les résultats des autres départements en termes de Formation Professionnelle on a pas pu avoir les informations nécessaires à cause de la forte mobilité des points focaux.

RÉF. : E4.2

COMPTE RENDU DE LA SÉANCE DE DISSEMINATION

BVG Mali
Bureau du Vérificateur Général du Mali

L'équipe de vérification a sollicité l'ONEF pour avoir certains rapports et autres données sur l'insertion professionnelle des bénéficiaires. Il s'avère que ce dernier est aussi confronté à la difficulté de capitalisation des données sur la FP.

Pour la réponse de Monsieur le Segal , je dirais que le PRODEFPE est un programme glissant, la première phase n'est pas encore terminée car le rapport d'évaluation du cabinet externe n'est pas validé. Alors nous pouvons utiliser les chiffres des années au-delà de 2015-2017.

M. GUINDO :

L'équipe d'évaluation du PRODEFPE a fait un excellent travail, nous vous en félicitons. Nous allons prendre en compte vos observations car nous pensons que le rapport est bénéfique pour nous, en effet il fait ressortir des observations que nous n'avions pas au paravent et d'autres que nous connaissions déjà.

Le point focal Monsieur CHEIBANI restera toujours à votre disposition pour l'intégration de ces observations afin d'avoir un rapport final. La séance est levée, merci à l'équipe d'évaluation.

La séance a pris fin à 11 h 25 mn.

Préparé par : *Flatenin Diarra* *19/11/2022*

Vérificateur : ***Drissa Mamadou COULIBALY*** *19/11/2022*

DMC

RÉF. : E4.1

BVG Mali
Bureau du Vérificateur Général du Mali

LISTE DE PRÉSENCE DE LA RENCONTRE DE VALIDATION

Nom de l'entité évaluée : : ***Ministère de l'Entreprenariat national, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle***

PRODEFPE

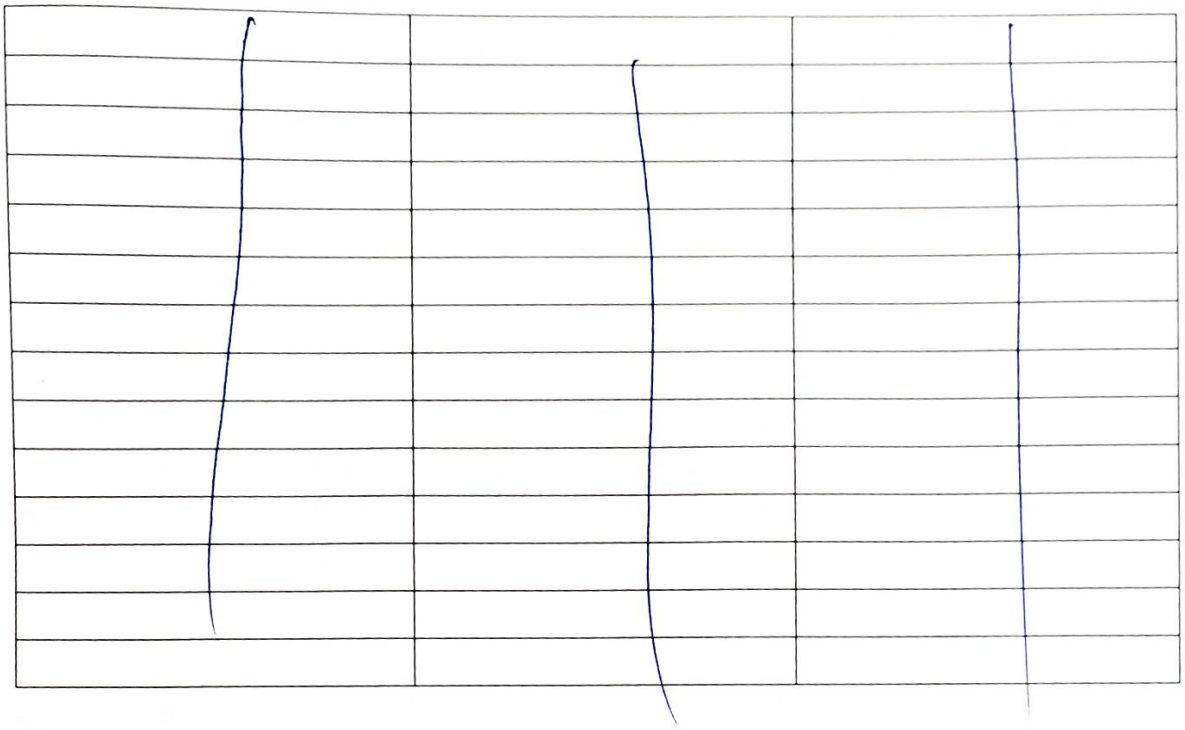
Pour le compte de l'entité évaluée :

Nom et Prénom	Fonction	Signature
Mohamed A Cheibani	CT/F - MENEFP	
Mme Dicko Fatoumata Abdou	CT/Emploi - MENEFP	
Drissa Guindo	SECOM/MENEFP	
Dramane TOGOLA	coord/PRODEFPE	
Yacouba Gaoh NAÏGA	Directeur Formation Professionnelle	
DIARRA Alhadji	Directeur Adjoint	
Mamadou Bâ	DG/APEJ	

RÉF. : E4.1

BVG Mali
Bureau du Vérificateur Général du Mali

LISTE DE PRÉSENCE DE LA RENCONTRE DE VALIDATION



Pour le compte du BVG :

Nom et Prénom	Fonction	Signature
Drissa Mamadou COULIBALY	Vérificateur	
Mme Ly Flatenin DIARRA	Chef de Mission	
Abba CISSE	Vérificateur Assistant	

Préparé par : *Abba CISSE, Vérificateur Assistant* — Nom et titre — *18/11/2022* — Date

Vérificateur : *Drissa Mamadou COULIBALY* — Nom — *18/11/2022* — Date