



# Country report Mali | Fabrice Hénard

Mid-term evaluation VIA DB | 2019





1	Résumé.....	3
1.1	Résumé exécutif.....	3
1.2	Résumé exécutif en anglais.....	4
2	Introduction.....	6
2.1	Objectif de l'évaluation.....	6
2.2	Résumé de l'intervention et de la Théorie du changement (ToC).....	6
2.3	La structure partenariale au Mali .....	7
2.4	Méthodologie et limites .....	8
3	Analyse .....	9
3.1	Pertinence.....	9
3.2	Efficiences .....	12
3.3	Efficacité .....	15
3.4	Durabilité .....	22
3.5	Complémentarité/Synergie .....	23
3.6	Évaluation du partenariat .....	24
3.7	Evaluation of the ToC and Hypothesis .....	24
4	Conclusion .....	25
5	Recommandations.....	26
6	Annexe 1. List of interviews/focus groups .....	29
7	Document overview.....	30



## 1 Résumé

### 1.1 Résumé exécutif

L'objectif de l'évaluation a été limité aux aspects suivants: a) L'analyse de l'hypothèse de la théorie du changement visant à proposer une éventuelle refonte de la méthodologie de travail et à reproduire les bonnes pratiques / enseignements tirés; (b) clarifier les perspectives d'amélioration de la structure / gestion de l'association; c) Identifier le type de liens entre partenaires et la typologie des défis à relever pour atteindre l'objectif spécifique; d) Répondre aux exigences de transparence et de responsabilité de la Direction générale de la coopération pour le développement et de l'aide humanitaire du gouvernement de la Belgique.

La méthodologie d'évaluation comprend une combinaison de différentes méthodes de collecte de données (questionnaires en ligne, entretiens, groupes de discussion et rapports de suivi), ce qui a permis la triangulation de l'information et l'obtention de résultats cohérents.

L'objectif du programme est que la population cible - les jeunes femmes et les hommes plus vulnérables âgés de 15 à 28 ans - s'intègre de manière professionnelle et sociale dans la société malienne. À cette fin, un consortium est organisé avec 3 types d'acteurs locaux : les centres de formation professionnelle (CFP), les bureaux de l'emploi (BDE) et les bureaux de planification et de développement (BPD).

**Pertinence.** La pertinence du programme est avérée. Ce programme 2017-2021 fut bâti sur l'évaluation du programme précédent dont il a su tirer les leçons. La Théorie du changement est connue, mise en œuvre et appréciée pour son utilité par les différents types d'acteurs (CFPs, BDEs, BPD). La dynamique du changement qu'implique ce programme est valorisée par ces acteurs : il ne s'agit pas uniquement de mettre en œuvre des formations, acquérir du matériel, mais effectivement de changer l'approche de l'insertion économique et du développement de l'individu. L'amélioration de la gouvernance des acteurs, en particulier des CFPs, est reconnue comme un facteur de réussite du programme, et prépare sa durabilité : les CFPs savent mieux suivre et évaluer leurs activités dans le cadre de stratégie de long terme. Ce programme apparaît comme bien calibré au regard des capacités de mise en œuvre des acteurs. En revanche, l'APC que promeut ce programme est un mode de formation professionnelle qui exige des ressources, un fort renforcement de capacités des enseignants, et prend du temps. Si la réforme de la formation est pertinente, le fait de l'axer uniquement sur l'APC peut conduire le programme à s'engager sur une voie compliquée, produisant de faibles résultats à termes. Les acteurs en ont plus ou moins conscience, et l'enjeu sera d'éviter les dérives constatées dans certains autres pays sur la mise en œuvre de l'APC.

La valeur ajoutée de VDB est évidente, le programme n'aurait pu atteindre des objectifs à mi-parcours dans : l'appui technique en termes de suivi-évaluation, l'échange de pratiques (par ex. sur le genre), le soutien fort de VDB auprès de ADAFO régional, la création de liens entre les acteurs y compris au-delà des cercles salésiens, le plaidoyer et la tentative (pertinente) d'ancrage de ce programme dans une réflexion plus globale sur la formation professionnelle au Mali. L'appui de VDB à ADAFO est particulièrement adéquat, et une des clefs de la réussite de ce programme à terme. Le rôle d'ADAFO dans les « rouages » est essentiel. Il ne pourrait toutefois pas se substituer à VDB. L'organisation belge apporte effectivement un soutien, autre que financier, à la consolidation d'ADAFO en même temps qu'à son évolution – indispensable dans ces pays en crise comme le Mali, où le pragmatisme est de mise et la notion de risque reste très élevée.

**Efficience.** L'efficience du programme repose d'abord sur la mise en place d'une stratégie commune à l'ensemble des acteurs locaux avec une organisation promotrice. Le fait de travailler dans un même cadre stratégique pose les principes communs, affiche la répartition des responsabilités et de la redevabilité. On observe la



recherche, par les acteurs de ce programme, d'un bon équilibre entre les capacités d'expertise (ADAFO), d'impulsion des CFPs (pour la mise en œuvre du programme et de leur stratégie d'amélioration), et de qualité des services rendus pour créer des ponts (enseignants + BDE). On observe d'ailleurs une remarquable mise en réseau des compétences mobilisables pour la mise en œuvre du programme. La fonction nouvelle du BDE apporte également un gage d'efficacité. Pour autant, il reste à faire progresser ces BDE pour qu'ils apportent une réelle plus-value pour les étudiants et les entreprises.

**Efficacité.** Le niveau d'atteinte des résultats escompté est correct, malgré quelques retards au commencement. Le programme devrait s'achever à un bon niveau d'atteinte des objectifs spécifiques, notamment sur le plan quantitatif. Les acteurs du programme utilisent pleinement les capacités qui sont renforcées par les activités mises en œuvre. Il y a effectivement un lien direct entre les activités de formation (CFPs, enseignants, BDE, BDP) et leur application sur le terrain. Les acteurs sont donc à la fois les bénéficiaires et les moteurs de ce programme, c'est un modèle de développement original et qui fonctionne ici au Mali. On observe une amélioration notable de la capacité des CFPs à penser l'avenir stratégiquement et à mettre en œuvre des activités. De même, la fonction de coordination pédagogique a gagné en qualité, assurant une dynamique parmi un corps enseignant de niveau très divers, et qui découvre parfois l'APC.

3 risques majeurs sont identifiés, risquant d'entraver l'atteinte des objectifs du programme, à terme :

- La capacité des BDEs à assurer le rôle qui leur est assigné dans le programme n'est pas claire pour les enseignants ni les étudiants. Les BDEs fournissent des services essentiels, mais sont des entités financièrement fragiles, donc les compétences sont bonnes mais pour un staff limité en nombre.
- L'entrepreneuriat (lié aussi aux BDEs) est un concept diversement compris par les enseignants, les dirigeants des CFPs, les BDEs, les entreprises. Les apprenants peu accompagnés dans la mise en œuvre concrète de leurs projets développés aux CFPs.
- La relation formation-emploi. Il reste difficile de réunir suffisamment de preuves – au stade de l'évaluation intermédiaire- pour démontrer que le lien est plus fort maintenant que lors du programme précédent. D'abord, des opportunités de renforcer le lien formation-emploi sont sous-exploitées comme avec les stages. Ensuite, l'APC reste un défi pour les enseignants, et exige une forte implication des entreprises, ainsi que des équipements importants.

**Durabilité.** L'acquis principal à ce moment de l'évaluation intermédiaire est la solidité et l'efficacité du partenariat ADAFO/CFPs. La stratégie des CFPs, qui a bien progressé en quelques années, leur permet de savoir quels objectifs de longs termes sont visés. Ceci offre un cadre stable et réfléchi qui peut attirer des bailleurs en recherche de projets à financer. Une stratégie de sortie est en voie de discussion en interne aux partenaires maliens (CFPs, ADAFO, BDEs).

**Les recommandations** s'articulent autour de 3 grandes problématiques : l'attractivité de la formation professionnelle, la relation formation-emploi, l'entrepreneuriat.

## 1.2 Résumé exécutif en anglais

The **objective of the evaluation** has been limited to the following aspects: (a) The analysis of the hypothesis of the Theory of Change (ToC) aiming at proposing a possible reshaping of the work methodology and at replicating the good practices / lessons learned; (b) Clarify the outlooks for improving the structure / management of the association; (c) Identify the type of links among partners and the typology of the challenges to be faced to achieve the specific objective; (d) Respond to the transparency and accountability requirements of the General Directorate for Development Cooperation and Humanitarian Aid of the Government of Belgium.

The **evaluation methodology** embraces a combination of different data collection methods (online questionnaires, interviews, focus groups and monitoring reports), which has allowed the triangulation of information and obtaining consistent results. The limitations have been the specific ones of this type of analysis (time and the limited number of partners visited, especially the parents and the companies).



The **objective of the program** is for the target population - more vulnerable young women and men aged between 15 and 28 - to be integrated both professionally and socially into Ecuadorian society. To this end, a consortium is organized with 3 types of local actors: Vocational Training Centers (CFPs), Employment Offices (OILs), and Planning and Development Offices (OPD).

**Relevance.** The relevance of the program is proven. This 2017-2021 program was conducted on the evaluation of the previous program, which should not be learned. The theory of change is known, implemented and appreciated for its utility by the different types of actors (CFP, BDE, BPD). The dynamic of change that this program implies is also valued by the actors: it is not only a matter of implementing training, but the orientation of economic integration and development of the individual. Improving stakeholder governance, especially CFPs, is recognized as a success factor for the program, and is preparing for the future: CFPs have learned to monitor and track their activities as part of long term. This program appears to be well calibrated with regard to the implementation of the actors. On the other hand, the CPA which promotes this program is a mode of professional training which requires resources, a strong reinforcement of the teachers, and takes time. If the reform of training is relevant, the same goes for driving the program on a complicated path, producing poor results in the long term. The actors have more or less people, and they will soon be found in other works of the APC.

**The added value of VDB** is obvious, the program can reach the mid-term objectives in: a lot of follow-up technique, practice evaluation, strong support of VDB with regional ADAFO, the creation of links between the actors and beyond the Salésian circles, the advocacy and the (relevant) attempt to anchor a program in a more global reflection on vocational training in Mali. VDB's support for ADAFO is particularly appropriate, and a key to the success of this program over time. The role of ADAFO in the "cogwheels" is essential. However, it may not be a substitute for VDB. The Belgian organization has indeed been supported, the other financial, to the consolidation of ADAFO at the same time as its evolution - indispensable in countries in crisis like Mali, where pragmatism is set up and the notion of risk remains very high.

**Efficiency.** The efficiency of the program is based primarily on the establishment of a strategy common to all local actors with a promoter organization. Working within the same strategic framework lays out common principles, displays the division of responsibilities and accountability. We observe the research, by the actors of this program, of a good balance between the capacities of expertise (ADAFO), impulse of the CFPs (for the implementation of the program and their strategy of improvement), and quality of services rendered to create bridges (teachers + BDE). We observe a remarkable networking skills mobilizable for the implementation of the program. The new function of the BDE also provides a guarantee of efficiency. However, it remains to move these BDEs to provide real added value for students and businesses.

**Effectiveness.** The level of achievement of expected results is correct, despite some delays initially. The program should end at a good level of achievement of the specific objectives, particularly in terms of quantity. The actors of the program make full use of the capacities which are reinforced by the activities implemented. There is indeed a direct link between training activities (CPF, teachers, BDE, BDP) and their application in the field. The actors are therefore both the beneficiaries and drivers of this program, it is an original development model that works here in Mali. There is a noticeable improvement in the ability of CFPs to think strategically about the future and implement activities. Similarly, the pedagogical coordination function has gained in quality, ensuring a dynamic among a very diverse faculty, and sometimes discovering the APC.

**3 major risks** are identified, which could hinder the achievement of the objectives of the program, in the long run:

- The capacity of the BDEs to ensure the role assigned to them in the program is not clear for teachers or students. BDEs provide essential services but remain fragile entities.



- Entrepreneurship (also linked to BDEs) is a concept that is variously understood by teachers, principals of CFPs, BDEs, and companies. Unaccompanied learners in the concrete implementation of their projects developed at the CFPs.
- The training-employment relationship. It remains difficult to gather enough evidence - at the intermediate evaluation stage - to show that the link is stronger now than in the previous program. First, opportunities to strengthen the training-employment link are underused as with internships. Then, the APC remains a challenge for teachers, and requires a strong involvement of companies, as well as important equipment.

**Sustainability.** The main achievement at this point in the interim evaluation is the strength and effectiveness of the ADAFO / CFPs partnership. The CFPs' strategy, which has made good progress in a few years, allows them to know which long-term objectives are targeted. This provides a stable and well-considered framework that can attract donors looking for projects to finance. An exit strategy is being discussed internally with Malian partners (CFPS, ADAFO, BDEs).

**The recommendations** revolve around three major issues: the attractiveness of vocational training, the training-employment relationship, and entrepreneurship.

## 2 Introduction

### 2.1 Objectif de l'évaluation

L'objectif de l'évaluation a été limité aux aspects suivants: a) L'analyse de l'hypothèse de la théorie du changement visant à proposer une éventuelle refonte de la méthodologie de travail et à reproduire les bonnes pratiques / enseignements tirés; (b) clarifier les perspectives d'amélioration de la structure / gestion de l'association; c) Identifier le type de liens entre partenaires et la typologie des défis à relever pour atteindre l'objectif spécifique; d) Répondre aux exigences de transparence et de responsabilité de la Direction générale de la coopération pour le développement et de l'aide humanitaire du gouvernement de la Belgique.

### 2.2 Résumé de l'intervention et de la Théorie du changement (ToC)

Via Don Bosco est une **ONG belge** impliquée dans le soutien aux établissements d'enseignement et aux initiatives visant à promouvoir l'emploi des jeunes en Afrique et en Amérique latine. VIA Don Bosco mène une partie de ses actions au Mali. Le Mali est une région particulièrement fragile. Deuxième plus grand pays en Afrique de l'Ouest, la majorité de sa population vit en zone rurale. Une proportion importante de la population malienne vit avec moins d'un dollar par jour.

En termes éducatifs, le Mali connaît une **pénurie d'écoles et d'enseignants qualifiés**. Les classes sont ainsi surchargées et la qualité de la formation dispensée peut être questionnée. De fait, une proportion élevée d'étudiants terminant l'école primaire ne maîtrisent pas ou peu les compétences fondamentales en lecture, écriture et calcul. Cette situation est d'autant plus dramatique chez les **jeunes filles**. La majorité d'entre elles n'ont pas accès à l'éducation et les situations de maternité précoce sont courantes. Les filles et les femmes sont un groupe particulièrement vulnérable au Mali, situation que la crise politique initiée en 2012 n'a fait qu'aggraver.

Les problématiques relatives à l'enseignement technique et professionnel. Le Mali appartient au groupe des pays les moins avancés. Son système d'enseignement technique et professionnel n'est à l'heure actuelle pas en mesure de préparer correctement les jeunes au monde professionnel, obligeant le pays à recourir à une main d'œuvre étrangère. Dès 2009, la Politique nationale de formation professionnelle est entrée en vigueur et s'est traduite en 2010 à travers un Programme de développement de la formation professionnelle pour l'emploi. Ainsi, l'enseignement et la formation technique et professionnelle sont devenus une priorité en termes de politiques publiques pour l'État malien. L'action de VIA Don Bosco au Mali s'inscrit pleinement dans cette perspective.



### **VIA Don Bosco au Mali :**

Les interventions de VIA Don Bosco se concentrent sur l'enseignement professionnel et technique. Elles s'articulent autour **d'un objectif spécifique**, soit l'intégration socio-professionnelle de **filles et les garçons vulnérables** (15-25 ans) à travers le développement de **compétences professionnelles de qualité**. Cet objectif spécifique se décline ensuite en quatre objectifs :

- 1) L'amélioration de la qualité du processus d'apprentissage éducatif ;
- 2) Le renforcement des capacités de gestion de toutes les organisations partenaires ;
- 3) L'amélioration de l'orientation vers le travail décent et l'esprit d'entreprise ;
- 4) L'intégration de l'éducation à la citoyenneté mondiale dans les centres de formation.

Le programme 2017-2021 est axé sur l'offre d'une formation technique et professionnelle de haute qualité et sur le soutien des jeunes à un travail décent. **L'objectif spécifique** du programme 2017-2021 est « les filles et les garçons vulnérables (Bamako, Sikasso et Touba) âgés de 15 à 25 ans du Mali s'intègrent de manière professionnelle et sociale dans la société grâce au développement de compétences de haute qualité en matière de préparation professionnelle par nos organisations partenaires (centres de formation, agences d'emploi et agence de planification et de développement). **Les objectifs généraux sont :**

- 1) Améliorer la qualité du processus d'apprentissage éducatif ;
- 2) Renforcer les capacités de gestion de toutes les organisations partenaires ;
- 3) Améliorer l'orientation vers le travail décent et l'esprit d'entreprise ;
- 4) Intégrer l'éducation à la citoyenneté mondiale dans les centres de formation.

### **L'approche de Via Don Bosco au Mali**

Afin de répondre à l'enjeu pressant relatif à l'insertion socio-professionnelle des jeunes en situation de vulnérabilité au Mali, VIA Don Bosco a adopté une approche spécifique fondée sur le développement des compétences. Celle-ci s'inscrit dans la politique étatique qui, depuis 2011, a intégré cette approche au système éducatif officiel.

Depuis 2011, l'apprentissage fondé sur les compétences est intégré au système éducatif officiel.

Dans la théorie du changement, VIA Don Bosco est une source d'énergie nécessaire au bon fonctionnement de l'ensemble des acteurs de la formation professionnelle. VDB fournit les ressources financières pour mettre en œuvre les processus de changement, et joue un rôle de renforcement des capacités des CFP, des agences d'emploi et de l'agence de planification et de développement. VDB joue enfin un rôle d'analyste : analyser une situation ou organisation en fonction de ses besoins et proposer approche personnalisée pour amélioration.

## **2.3 La structure partenariale au Mali**

VIA Don Bosco dispose de **5 partenaires** afin de mener son action.

- **Le Bureau de planification et de développement ADAFO** (Antenne de Développement Afrique francophone occidentale) s'attèle au renforcement de capacités. Il est partenaire de VIA Don Bosco depuis 2014. Il encourage les agences pour l'emploi à les centres de formation professionnelle à travailler en réseau ainsi qu'à mutualiser leurs bonnes pratiques. Ce bureau dispose d'un montant de **156 307,08 €** afin de promouvoir la réalisation de l'objectif spécifique.
- **Le Centre Père Michel (CPM) de Bamako**. Le partenariat a été mis en place en **2006**. Le CPM de Bamako est responsable de l'enseignement professionnel à destination des jeunes et du développement de compétences requises sur le marché de l'emploi. Celui-ci accueille 547 garçons et 17 filles soit 564 en journée et 45 en cours du soir (formation duale). Le Centre dispose de 60 places en internat pour les étudiants n'habitant pas à Bamako. 36% de ses étudiants sont issus de familles particulièrement pauvres et s'inscrivent ainsi dans le groupe cible visé par l'objectif spécifique. Le CPM de Bamako met en œuvre une **approche pédagogique intégrale** afin que ses étudiants disposent de l'ensemble des compétences nécessaires afin de s'insérer sur le marché du travail. Il contribue ainsi à la réalisation de l'objectif spécifique défini par VIA Don Bosco. Pour cela, il dispose d'un budget de **401 932,49 €**.





- Le **CFP Saint Jean Bosco Sikasso** est un troisième partenaire de VIA Don Bosco au Mali qui, depuis 2006, l'accompagne dans la réalisation de son objectif spécifique. Il propose en **enseignement professionnel** autour de **trois formations de niveau Certificat d'Aptitude Professionnelle dit CAP** (construction métallique, électricité et mécanique automobile) et une de niveau Brevet Technicien (BT) en électromécanique. En 2018 le centre a accueilli 431 apprenants en cours du jour soit 398 garçons et 33 filles. Le centre dispose de 25 places par cours et d'une formation en alternance. 32 places en internat sont également proposées. La demande excède largement la capacité du centre. Celui-ci accueille une majorité de **jeunes vulnérables**, contribuant ainsi pleinement à la réalisation de l'objectif spécifique. Un budget de 357 273,32 € est alloué au CFP Saint Jean Bosco Sikasso afin qu'il facilite l'intégration socio-professionnelle de jeunes vulnérables.
- Le **Bureau de placement Sikasso** constitue un quatrième partenaire de VIA Don Bosco. Sur les conseils de l'ACE Europe, VIA Don Bosco a choisi de travailler sur le **renforcement ciblé des compétences d'un responsable** de bureau de placement. Les bureaux de placement ont un rôle clé dans l'insertion professionnelle des étudiants. Ils les accompagnent dans la recherche d'un emploi et leur insufflent le sens de l'initiative. Le bureau de placement de Sikasso met également son expertise au service des agences pour l'emploi de Bamako et de Touba afin de professionnaliser et de renforcer les capacités de leur personnel. Ce partenariat existe depuis 2006. Le bureau de placement de Sikasso reçoit **133 977,49€** afin de contribuer à la réalisation de l'objectif spécifique défini par VIA Don Bosco.
- Le **complexe Saint Jean Bosco de Touba** est le dernier partenaire de VIA Don Bosco. Le partenariat a été conclu en 2014. La région du Touba présente un **besoin très fort en formation professionnelle** pour jeunes vulnérables. Les Salésiens sont les seuls prestataires de services dans cette région. Ce partenariat est donc central. Au regard de sa situation particulière, situé dans une région rurale au sein de laquelle la majorité de la population n'a pas fréquenté l'école primaire et exerce des activités agricoles, l'école propose les 7<sup>e</sup>, 8<sup>e</sup> et 9<sup>e</sup> années du dernier cycle de l'enseignement primaire et trois cours axés sur la pratique (fonctionnement agro-pastoral, mécanique des deux roues et formation à la fabrication et à la vente de savon). Il a un public de plus de 200 étudiants. Le programme VDB soutient les trois cours axés sur la pratique, qui représente 55 apprenants au total soit 16 filles et 39 garçons. Si les deux premiers cours attirent particulièrement les garçons, le troisième a été créé en vue de **toucher spécifiquement les filles**. Depuis 2016, le complexe comprend également une **agence pour l'emploi**. Insufflé esprit d'initiative. Le complexe est doté de **223 295,83€** afin de répondre à l'objectif spécifique.

## 2.4 Méthodologie et limites

La méthodologie d'évaluation comprend une combinaison de différentes méthodes de collecte de données (questionnaires en ligne, entretiens individuels et collectifs, groupes de discussion et rapports de suivi), ce qui a permis la triangulation de l'information et l'obtention de résultats cohérents.

Les limitations ont été les spécificités de ce type d'analyse (temps et nombre limité de partenaires visités, en particulier les parents et les entreprises qui accueillent des stagiaires). Toutefois, les entretiens ont permis croiser les points de vue des personnes interrogées au-delà de leur rôle initialement ciblé. Par exemple des parents étaient chefs d'entreprises et accueillent donc des stagiaires de VDB, des superviseurs de stage sont également parents...

L'exploitation des questionnaires préalablement à la mission de terrain a permis de mieux cibler les questions, et donc d'aller plus vite.

La participation d'ADAFO – bureau régional, régulière dans les entretiens, a permis à l'équipe d'évaluation de comprendre les dynamiques entre les 3 types d'acteurs. Cette présence n'a pas créé de biais, et les évaluateurs ont pu rester seuls avec des interlocuteurs clés qui pouvaient parler du BPD librement.

Il n'a pas été possible de se rendre à Touba, mais la visite à Sikasso a permis de rencontrer le responsable du BDE de Touba et celui du programme VDB.

La séance de débriefing a permis de corriger certaines analyses, sur la base d'arguments apportés par ADAFO ou le CFP de Bamako. Ce fut fort utile.



## 3 Analyse

### 3.1 Pertinence

La Théorie du Changement est **relativement simple, portant sur un nombre d'acteurs limités**. Pour autant, son **essence réside dans l'articulation entre les différents acteurs**, qui sont censés jouer des rôles différents et complémentaires. L'évaluateur confirme que l'ensemble des acteurs rencontrés maîtrise la logique d'action décrite dans la ToC. Chacun **l'exprime avec ses propres mots** – ce qui témoigne d'une bonne appropriation dans son propre champ d'action – un enseignant n'emploiera pas le même jargon que celui des planificateurs. Ce qui compte est que la logique d'articulation entre les rouages que sont les CFPs, BDEs et BPD soit comprise.

Elle est d'autant mieux comprise que les acteurs **n'hésitent pas à confronter cette logique théorique à leur pratique**. La ToC constitue donc un cadre d'intervention, qui est dans l'esprit de chacun. Ceci évite les effets de silos que les programmes parfois engendrent, selon leurs objectifs spécifiques et leurs activités. Ce n'est pas le cas sur le programme du Mali. Par exemple, les interlocuteurs rencontrés ne parlent pas selon les 4 résultats ni en fonction des activités auxquels ils/elles ont participé. C'est un atout d'avoir opté pour une ToC épurée, et visuellement parlante pour des acteurs qui sont éloignés de la gestion de projet, en 1<sup>er</sup> lieu les enseignants. Il est normal que les partenaires extérieurs ne connaissent pas la ToC du programme. Néanmoins, l'évaluateur a pu constater que ces **employeurs connaissent l'articulation attendue entre les CFPs et les BDEs**. Le rôle d'ADAFO est moins compris par les employeurs (notamment ceux en auto-emploi) : ceci semble tout à fait normal, le BPD n'étant pas leur interlocuteur direct.

On note également combien la **dynamique de changement est comprise par les acteurs**. Le changement prend du temps (dans l'amélioration de la gestion, dans l'approche par compétences, dans la relation formation-emploi, par exemple) et les résultats diffèrent selon les contextes des CFPs et des impondérables facteurs extérieurs qui peuvent contrecarrer la bonne réalisation du projet. Ce qui compte pour les acteurs rencontrés peut se résumer en deux attentes :

- Que le **changement soit activé sur toute la durée du programme et au-delà** (ex. certains enseignants se plaignent eux-mêmes de ne pas aller assez vite dans la mise en œuvre de l'APC)
- Que le **changement soit mesurable**, pour constater le chemin parcouru, donner du sens à son implication, et de la motivation dans un pays confrontés à des graves problèmes de développement.

En ce sens, la communication sur les résultats obtenus pourrait être davantage partagée, au-delà de VBD/ADAFO/DGD, comme élément de motivation de l'ensemble des acteurs, y compris ceux qui sont sur le terrain.

Le programme a **correctement identifié les défis auxquels sont confrontés les CFPs** et les employeurs. Sur ce plan, le diagnostic qui a sous-tendu l'élaboration du programme et la définition des activités a été particulièrement fouillé. On constate que le programme 2017-2021 a **tenu compte des recommandations** de l'évaluation précédente, et a été construit sur les **acquis**, tout en donnant une **nouvelle orientation** pour moderniser la formation. Cette nouvelle orientation a trouvé sa traduction dans le management du programme et son suivi-évaluation (par ex. l'APC exige de nouvelles compétences des enseignants, donc de nouveaux indicateurs ont été créés, qui n'existaient pas dans le programme précédent).



On constate combien le programme a été **adapté aux capacités humaines des 3 CFPs concernés**. Les activités du programme sont différentes selon les CFPs, qui ont des équipes pédagogiques de profils différents, et opèrent dans un contexte d'emploi également distinct. Le soutien d'ADAFO s'adapte à cette diversité. On recommandera donc de conserver cette variabilité du programme, dès lors que la ToC soit la même pour tous les acteurs et que le BPD, unique pour ce programme, en assure la **cohérence de mise en œuvre**. **Cette cohérence est également renforcée par le cadre du conseil provincial des CFPs**.

Sur le plan des **BDEs qui ont un mode de fonctionnement différent**, on s'interroge quant à la valeur ajoutée d'avoir un BDE pilote à Sikasso et des deux autres BDEs intégrés dans les CFPs et qui ne disposent pas de la même autonomie. Les preuves n'ont pas été rapportées que le pilote joue un rôle en renforcement de capacités auprès des deux autres, hormis des rencontres régulières (par ailleurs appréciées de tous les BDEs). L'autonomie du BDE ne semble pas un objectif essentiel, comparé à l'efficacité de son rôle de pont entre formation et emploi.

Reste la question de la **pertinence du sujet principal de l'APC**. Le programme semble à la croisée des chemins entre un **enthousiasme partagé par les enseignants, les CFPs et BDE, et les étudiants** qui y voient davantage de pratique et donc de lien avec les conditions réelles de l'emploi. Il convient ici de s'arrêter un instant sur la pertinence de l'APC à la situation de la formation et de l'emploi au Mali, et d'étudier comment les CFPs peuvent véritablement contribuer à la modernisation de la formation. L'évaluateur a relevé les remarques suivantes :

- **L'APC modifie fortement l'organisation de la formation en modules**. Chaque module nécessite un travail approfondi de questionnement des compétences avec les employeurs. Or cette relation reste tenue dans le cas des CFPs (c'est une situation générale au Mali)
- **L'APC demande des équipements**, notamment pour les formations industrielles et techniques offertes par les CFPs. Or les CFPs ne peuvent acquérir les matériels utilisés dans les entreprises, ni les entretenir ni les renouveler. D'autant que les effectifs étudiants sont faibles pour certaines formations.
- **L'APC appelle une refonte des pédagogies**, et nécessite une ingénierie pédagogique spécifique et un accompagnement étroit des enseignants. Or les **enseignants ne sont pas tous enclins** à modifier leur approche (pour des questions d'habitude, de tropisme sur ses centres d'intérêts et d'expertise. Tous les enseignants ne sont pas qualifiés pour enseigner l'APC. L'APC appelle des **modalités d'évaluation des étudiants** qui ne sont pas forcément maîtrisées par les enseignants. Le curriculum malien n'est pas adapté à l'APC, bien qu'il l'intègre formellement ; il n'est d'aucune aide pour mettre en œuvre l'APC. Les formations sont effectivement dispensées globalement sur l'APC mais encore trop sporadiquement sur l'ensemble des modules.
- **Il n'est pas certain que l'APC conduise les étudiants des CFPs à un travail décent, ce n'est pas automatique**. Les entreprises de pointe visent des niveaux supérieurs au BT ou forment elles-mêmes. Les entreprises traditionnelles ou familiales risquent de recruter de la main-d'œuvre pour assurer des tâches habituelles, sans préparer les jeunes diplômés aux évolutions technologiques (cas de la réparation automobile, qui exige des compétences en électronique davantage que de mécanique).
- Certains enseignants du CPM estiment que l'APC doit « couper le pont avec le système de formation classique ». Or le fonctionnement sur la période 7h-14 h ne correspond guère à une formation par module comme le prévoit l'APC.
- La valorisation pour les enseignants : certains ne voient pas l'intérêt personnel de s'engager dans une réforme lourde de leur pédagogie.

L'évaluateur salue la constitution d'un **noyau d'experts en APC** au sein des CFPs. Il salue également la **prudence** avec laquelle les CFPs et le BPD mettent en avant l'APC, qui est mise en œuvre de manière progressive. Néanmoins, il s'agit d'éviter **les dérives souvent observées** dans les pays qui se sont lancés dans l'APC :

- L'APC n'est pas une recette, elle devrait être une orientation.
- Appliquer des manuels d'APC ou des politiques clef-s-en)-main en APC n'a aucun sens. L'APC fonctionne essentiellement dans les pays qui ont su en tirer le bénéfice en fonction de leur situation. Il ne s'agit pas d'un idéal à atteindre, mais de prendre dans la méthode APC les éléments qui peuvent servir la qualité de la formation.



- **Impliquer les employeurs dans la réflexion sur les compétences et modules est indispensable.** Il s'agit d'identifier les compétences métiers et les compétences clés. Or la situation au Mali est telle que **peu d'entreprises le font**, et celles qui le font sont leaders, laissant de côté la vaste masse de PME ou TPE pourvoyeuses d'emploi. Il y a des compétences qui sont fortement attendues des employeurs, qui devraient être privilégiées. Par exemple, **la lecture du schéma électrique** ou du plan d'intervention est nécessaire pour que l'étudiant (stagiaire ou jeune recruté) comprenne le déroulement du projet dans lequel il est impliqué.

Des recommandations seront proposées dans ce rapport.

### La valeur ajoutée de VDB

**La valeur ajoutée de VDB** pour les 3 partenaires est essentielle. Sans VDB, il semble évident que le projet n'aurait pu atteindre des objectifs.

La valeur ajoutée la plus visible et directe se matérialise par son soutien au renforcement des capacités du BPD, qui peut se résumer ainsi :

- **L'élaboration des outils de suivi et de rapportage.** Par exemple, les outils comme les *resumonis*, *narramonis*, les bilans de santé des organisations, ont été établis dans les grandes lignes par VDB, et affiné grâce aux contributions d'ADAFO.
- **La représentation de VDB au Mali.** ADAFO a reçu la délégation de représenter VDB auprès des ONGs belges au Mali, y compris hors du réseau salésien. Cette responsabilité inclut par exemple la préparation du Cadre Stratégique Commun (à toutes les ACNG belges (qui comprend les ONG et les autres partenaires du développement ne relevant pas de cette catégorie). VDB accompagne ADAFO pour exercer ce rôle de représentation avec diligence.
- **L'animation** des rencontres, des sessions auprès des acteurs maliens et en particulier CFPs et BDEs. L'apport de VDB est incontestable en matière de techniques d'animation (ex. le photo-langage), de consultation de personnes parfois peu habituées à contribuer (par exemple des enseignants, des employeurs).
- **Le suivi-évaluation.** On estime que c'est sur cet aspect que la valeur de VDB est la plus probante et démontrable. L'élaboration du programme, des indicateurs et marqueurs de progrès, de la *baseline* et des seuils d'atteinte d'ici 2021, sont un exemple de co-construction approfondie. Il en résulte une matrice de suivi selon un cadre logique réaliste, mesurable avec ses indicateurs, reflétant à la fois l'ambition du programme (il faut que le changement soit réel) mais réaliste (ex. le programme n'attend pas que toutes les formations des CFPs appliquent tous et parfaitement l'APC. Les approches employées sont sérieuses et ludiques, transférables à des publics qui ne maîtrisent pas forcément la technique (par exemple l'identification des impacts selon la méthode « paille/bois/brique », ou le « jeu des plumes »)
- **L'expérimentation.** VDB innove avec ADAFO sur certains outils, par exemple dans la collecte de données (à venir).
- **Les relations** que VDB anime au sein du pays comme les Rencontres annuelles, incluant des « ateliers leçons tirées » dans cohue centre et chaque partenaire.
- **L'échange de pratiques au niveau continental.** Tous les 2 ans dorénavant (c'était une fois par an, précédemment), tous les CFPs se rencontrent pour échanger. Lors de ces rencontres, des thématiques précises sont discutées, et VDB mobilise des experts (par exemple sur le travail décent, la capitalisation des connaissances, l'adéquation travail/emploi, les politiques pays). Ces rencontres facilitent également le networking que VDB encourage entre les acteurs, et notamment les CFPs. Aujourd'hui, ADAFO entretient des contacts réguliers, qui n'existaient pas auparavant, avec les BPD (par exemple, le BPD de la RDC a demandé à analyser le plan stratégique d'ADAFO pour s'en inspirer). En sus, VDB publie des documents de bonnes pratiques (par exemple sur l'approche du genre). Ceci constitue des ressources accessibles, aisément utilisables, et adaptables au contexte pays, ainsi que pour des utilisateurs non spécialistes (par exemple comment inclure une approche genre dans une formation majoritairement attractive pour les garçons comme la construction métallique).
- **Les activités de formation incluses propres à VDB et à la demande du BPD.** Il est important de souligner la possibilité offerte au BPD de solliciter une formation à la carte, que VDB peut accorder, et qui peut être financé sur le programme. Lorsque la thématique de la demande est jugée d'intérêt commun à la communauté salésienne, VDB peut décider d'organiser la formation pour tous, et le prend sur le budget RN et non celui des pays.



On retient l'**approche collaborative de VDB**, qui apporte son expertise au service d'ADAFO en la contextualisant à la situation malienne et aux capacités des acteurs à mettre en pratique cette expertise. Le BPD est constamment sollicité pour contribuer pour propositions de VBD. En ce sens, on peut parler de véritable co-construction des outils et des méthodes visant à améliorer la gestion du projet, et à mobiliser la bonne expertise requise selon les besoins et les capacités d'absorption des acteurs. Ceci est confirmé par les résultats de l'enquête en ligne.

On peut confirmer que VDB joue le rôle de **facilitateur, de partageur de connaissances, et d'innovateur** tant sur les méthodes et outils que sur les contenus des activités (ici les formations professionnelles) et l'inclusion de thématiques transversales (le genre).

On confirme enfin le rôle **d'analyste** de VDB. En étroite coopération avec ADAFO, VDB analyse les contributions de chaque partenaire qui décrit ses activités et leur pertinence au regard des besoins des jeunes, et leur articulation au regard des partenaires impliqués (qu'il s'agisse des partenaires salésiens et des autres). ADAFO partage donc ce travail d'analyse avec VDB, à partir des contributions des acteurs de terrain (les 3 CFPs et les BDEs). La pertinence de cette approche est la discussion sur les résultats de l'analyse, sur l'interprétation des indicateurs, souvent sujets à incompréhension ou mal compréhension. VDB a son champ d'expertise, connaît les orientations de la DGD. De son côté, ADAFO connaît bien la province qui constitue son champ d'action, et plus spécifiquement les acteurs maliens (CFPS et BDEs) ainsi que les autres acteurs non salésiens (direction de la formation professionnelle par exemple). Les outils comme les *narramoni*s par acteur et consolidés par pays, sont discutés jusqu'à l'obtention d'un consensus avec VDB. En sus de l'analyse de l'approche, existe une analyse des données socioéconomiques du pays. Là encore, l'interaction entre VDB et ADAFO favorise un enrichissement mutuel de l'analyse. ADAFO affirme s'être professionnalisé dans ses analyses (par exemple, pour apprécier les différences genrées à partir de la désagrégation des données par sexe).

## 3.2 Efficience

L'efficience du programme repose d'abord sur la mise en place d'une stratégie commune à l'ensemble des acteurs locaux avec une organisation promotrice. Le fait de travailler dans un même cadre stratégique pose les principes communs, affiche la répartition des responsabilités et de la redevabilité. Les CFPs se sont pleinement impliqués dans l'élaboration de cette stratégie constituant la colonne vertébrale du programme, ADAFO y veillant. Sans cette conceptualisation initiale, le programme VDB au Mali aurait pu pâtir d'un foisonnement d'activités non reliées entre elles. Ce n'est pas le cas depuis la mise en œuvre de ce programme. Les redondances sont évitées, les activités sont adaptées en cours de programme tout en poursuivant clairement les mêmes objectifs initiaux.

On observe qu'il y a un bon équilibre entre les **capacités d'expertise** (ADAFO), **d'impulsion** des CFPs (pour la mise en œuvre du programme et de leur stratégie d'amélioration), et de **qualité des services rendus** pour créer des ponts (enseignants + BDE). Cet équilibre est plutôt en voie d'atteinte, en raison d'une variété de facteurs explicatifs, ci-dessous développés.

**L'équipe chargée de la mise en œuvre du programme est soudée**, ce qui facilite les synergies entre les fonctions, notamment entre le centre de formation, le BDE et le BPD. Ces synergies sont facilitées par :

- **Le partage de valeurs communes.** Les acteurs sont imprégnés des valeurs salésiennes, qui guident leur action. Il n'est pas besoin d'acculturation entre des intervenants différents. Au contraire, ils partagent la même philosophie de l'accompagnement du jeune dans sa globalité (insertion économique et humanité) et quelle que soit son origine, qu'elle soit socioéconomique, ethnique, religieuse ou autre.
- **La proximité géographique :** les 3 acteurs sont réunis, de façon quotidienne, sur Bamako. Les échanges sont constants. L'antenne de ADAFO assure un accompagnement permanent. Le rapportage est également facilité, car il est simple de demander des informations au centre de formation, au BDE.



- **Le renforcement de capacité permanent** des compétences du centre de formation et du BDE. Cela se matérialise autant à travers les activités programmées, qu'à travers les échanges quotidiens sur Bakamo. L'antenne ADAFO n'est pas dans la gestion courante et peut apporter des éléments de réflexion comme des outils concrets pour améliorer le management. De son côté, la direction du centre de formation peut se concentrer sur l'essentiel de sa mission (penser la stratégie et gérer le centre)

**Les relations entre acteurs sont institutionnalisées.** Même si cette institutionnalisation ne donne pas forcément lieu à une contractualisation, on constate qu'elle est réelle. Les missions du centre de formation et de ADAFO sont claires et précises pour tous. En revanche, si la compréhension des missions du BDE est identique selon les acteurs (managers, enseignants, étudiants), le vécu est fort différent.

Les relations sont également en voie **d'institutionnalisation avec les entreprises.** L'objectif du programme étant l'insertion, et les entreprises étant en recherche constante de compétences adéquates, elles sont enclines à institutionnaliser les relations avec le centre de formation. Le BDE se charge de contractualiser sur plusieurs années. Plusieurs contrats sont déjà disponibles, d'autres sont en cours de négociation. Il est certain de ce type d'institutionnalisation des partenariats centre de formation-monde économique, facilite la relation formation-emploi, la compréhension mutuelle entre pédagogues et employeurs. Les effets que la qualité des stages par exemple, sont déjà notables. Les employeurs comprennent mieux la valeur ajoutée de leur investissement dans le suivi des stages. Les enseignants se plaisent à rencontrer régulièrement les employeurs pour renforcer leurs propres connaissances du secteur enseigné. Toutefois, cette relation pédagogues-employeurs n'est pas encore forcément très développée.

**ADAFO ne travaille pas de manière isolée, mais avec l'environnement global des CFPs.** On pouvait craindre que l'esprit salésien dominant au sein des acteurs de ce programme, les enferme dans une tour d'ivoire. Ce n'est pas du tout le cas. Les directeurs des CFPs, les BDEs et ADAFO veillent à générer tous les liens possibles avec d'autres acteurs, notamment les responsables publics en charge de la formation des jeunes au Mali. On constate de nombreuses séances de travail des CFPs avec les structures éducatives publiques, la Direction des enseignements techniques au Ministère ou les inspections pédagogiques. Les CFPs, et particulièrement les BDEs, coopèrent avec l'Agence pour la Promotion de l'Emploi. Des Jeunes au Mali (APEJ) et l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE), organes nationaux essentiels dans l'insertion des jeunes et la recherche d'emploi.

- D'autres types de coopération sont observées, avec les **municipalités** par exemple. La mairie de la Commune II (agglomération de Bamako) coopère avec le Centre Père Michel sur l'identification des jeunes pour mieux cibler celles et ceux qui pourraient y suivre une formation technique.
- Le lien avec les **associations de parents** est fort. Même si tous ne participent pas, on observe plusieurs parents moteurs. Ils font connaître la mission des CFPs dans leurs propres réseaux. De même, ils rapportent les points de vue des employeurs côtoyés, et des témoignages sur la qualité des formations offertes par des organisations non salésiennes. Assurément, les parents apportent « une bouffée d'oxygène » comme l'indique un directeur de centre, au quotidien des CFPs, et permettent de mettre en perspective des réflexions axées sur la pédagogie et l'insertion. Le vécu des parents permet aux CFPs d'intégrer d'autres variables que seuls des parents peuvent connaître (par exemple, la réputation des formations techniques dans la société).
- L'implication des CFPs **dans des projets autres que ceux soutenu par VDB**, est à mettre à leur actif, car elle nourrit les compétences des centres, et indirectement renforce la qualité du programme VDB. On peut citer la coopération avec l'ONG SOS Villages d'enfants. Ces projets permettent également de pré-identifier des situations ou des individus qui pourraient trouver dans les CFPs une voie de solution à la sortie de la pauvreté.

**La mise en réseau des compétences mobilisables pour la mise en œuvre du programme est remarquable.** On observe un bon équilibre entre la mobilisation de compétences externes, et l'intervention de consultants externes aux CFPs. Les CFPs avec ADAFO cherchent d'abord à prioriser les compétences internes, quitte à les renforcer par des activités spécifiques. Lorsque les compétences ne sont pas disponibles en interne, une consultance externe est organisée. ADAFO est présente pour la rédaction des termes de références et la



sélection de l'intervenant. Il en ressort une grande qualité et efficacité de l'intervention, qui est bien préparée en amont. Les consultances externes sont également recherchées parmi les acteurs les plus proches des CFPs, par exemple dans les ministères qui coopèrent déjà avec ces centres. Par exemple, un cadre de la direction des formations techniques peut intervenir auprès des CFPs. Il est déjà connu, et son intervention est particulièrement ciblée. La coopération avec sa direction est forcément renforcée à la suite de son intervention. Cette approche est fondamentale pour des questions de **durabilité** : les experts sont proches des CFPs, ils ne sont pas forcément des experts venus d'Europe qui repartent ensuite une fois la mission terminée.

Par ailleurs, la **couverture régionale d'ADAFO** offre une possibilité de mobiliser un vaste panel d'experts, soit en interne à ADAFO soit coopérant déjà avec ADAFO. En ce sens, les CFPs de ce programme n'ont jamais de surprise « de voir débarquer un expert qui ne connaît rien à notre situation ou nos besoins », dit un coordinateur pédagogique de CFP.

L'efficacité de ce programme peut également se mesurer à travers **l'apport que le BDE a pu fournir** à l'atteinte des résultats de ce programme. On souligne l'effort de VDB dans la prise en charge des BDEs : le programme couvre l'ensemble des frais d'investissement et de fonctionnement nécessaires (locaux, logiciels, formations, conseil...). Dans la configuration actuelle des 3 BDEs, il faut constater que le programme permet d'atteindre des résultats tout à fait estimables. **La fonction de BDE n'existait pas avant le programme soutenu par VDB.** Elle est rapidement devenue essentielle pour **fluidifier** les relations avec les entreprises, créer des ponts entre les pédagogues qui connaissent en réalité peu le monde réel de l'emploi et les recruteurs qui ont une vague idée de ce que peut offrir un CFP. Surtout, les BDEs permettent de questionner la réputation des CFPs, et de réfléchir à la qualité des formations et des diplômés, ainsi que de s'interroger sur les types d'emploi obtenus par les diplômés. Les BDEs favorisent donc la compréhension mutuelle entre les deux mondes, qui n'a rien de naturelle. Par ailleurs, les BDEs assurent une fonction de **veille** sur l'évolution des emplois, qui permet aux CFPs de questionner la pertinence des curricula, l'efficacité des pédagogies, le profilage des enseignants recrutés, leurs besoins d'actualisation de connaissances, le soutien aux apprenants.

Pour autant, de **nombreux efforts restent à fournir pour que les BDEs soient un outil au service de l'insertion, et de l'entrepreneuriat** :

- Le **rôle des BDEs** est compris, mais différemment selon les interlocuteurs rencontrés. Certains le considèrent comme un bras spécifique de l'APEJ, d'autre comme un consultant en entrepreneuriat, d'autre comme un service uniquement porté sur l'orientation... Ces rôles sont partiellement attendus et remplis avec plus ou moins de succès. La communication externe sur les missions des BDEs doit être améliorée.
- On observe que les **apprenants** restent dubitatifs sur l'apport des BDEs. On émet l'hypothèse que le service est nouveau, qu'elles/ils n'ont pas le recul suffisamment nécessaire pour en percevoir la valeur ajoutée. Les apprenants sont pourtant fort demandeurs de soutien, et saluent l'existence des BDEs. La relation entre les apprenants et les BDEs exigent toutefois d'être clarifiée. Il ne s'agit pas d'une relation apprenants/formateurs, mais d'un service à développer. Il y a sans doute une route d'apprentissage commun entre les jeunes apprenants et les BDEs, des comportements à adopter, des types de services à affiner.
- Plus délicat est le **rôle des enseignants** dans l'accompagnement des jeunes, maintenant que les BDEs ont été créés. On observe que nombre d'entre eux estiment que leur connaissance des étudiants n'est pas suffisamment prise en compte par les BDEs. Ces derniers traiteraient des relations entre apprenants et entreprises, mais sans connaître les profils des apprenants.
- La question de **l'entrepreneuriat** est également discutée. Consiste-t-elle à développer l'auto-emploi dans une logique de survie ou bien à accompagner un apprenant à « se lancer dans les affaires », avec un business plan et perspectives de développement de moyen terme.



### 3.3 Efficacité

On confirme que les acteurs du programme **utilisent pleinement les capacités qui sont renforcées par les activités mises en œuvre**. Rarement dans un programme de ce type, on observe une application directe des leçons apprises, des méthodes et des outils enseignés. Le BPD met directement en pratique les techniques d'animation auprès des enseignants et équipes des CFPs. Ceux-ci savent utiliser les indicateurs, suivre leurs activités, impulser le changement au sein du staff administratif et des enseignants. Ce lien direct entre activités et résultats est le résultat d'activités finement programmées en fonction des besoins, et de méthodes de renforcement de capacités qui soient adaptés au contexte malien, et plus local encore (les activités sont de nature et d'intensité différentes selon les CFPs et les BDEs, tenant compte des capacités de mise en œuvre des acteurs locaux). Il est donc possible de conclure qu'il n'y a pas eu dispersion des activités, ni inutilité. Elles sont venues combler un manque, qu'aucun autre programme apportait. Les acteurs interrogés (CFPs, BDEs et BPD) ont confirmé que le niveau d'aide apporté par le programme était suffisant pour mettre en œuvre les activités programmées. Selon eux, davantage de moyens n'auraient pas forcément amélioré le niveau de réalisations ni de résultats attendus.

Le tableau ci-dessous récapitule les 4 résultats et indique les facteurs qui y ont contribué, propres au programme ou qui lui sont externes (sources, narramoni 2018).

<b>Résultat 1 : la qualité du processus d'apprentissage est améliorée dans tous les CFP</b>			
Les acteurs	Les résultats atteints	Les facteurs propres au programme	Les facteurs externes
CFP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'APC a progressé dans les 3 CFP mais les CFP doivent encore suivre l'application réelle dans les classes de cette approche et s'assurer que les changements sont effectifs</li> <li>• Renforcement des capacités des professeurs</li> <li>• Renforcement de capacités sur les infrastructures pédagogiques et les outils de planification de l'APC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place de formations à l'APC pour les enseignants</li> <li>• Formation à Touba pas encore assez structurée.</li> <li>• Collaboration des CFP avec d'autres acteurs permettant la mise à disposition des outils permettant une application de l'APC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'État malien ne fournit pas de qualification officielle aux enseignants pour l'enseignement en APC</li> </ul>
BdE	<i>Pas d'information disponible</i>	n/a	n/a
BPD (ADAFO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation à l'APC (phase 1) d'une trentaine d'enseignants du CPM</li> <li>• Appui à l'élaboration des TDR des formations à l'APC formateurs en APC</li> <li>• Appui à la recherche de formateurs pour les CFP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'expertise de l'équipe ADAFO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le contexte difficile du Mali</li> <li>•</li> </ul>
<b>Résultat 2 : les capacités de gestion de toutes les organisations partenaires sont renforcées</b>			
CFP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration d'un manuel en gestion des ressources humaines</li> <li>• Formation de deux membres clés du programme sur le Bosco School Manager</li> <li>• Tous les personnels enseignants et non enseignants disposent de contrat de travail et tous sont déclarés aux caisses de sécurité sociales ainsi qu'aux impôts</li> <li>• Création de nouvelles classes, mise en application du manuel de procédures concernant entrée et sortie d'argent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mise en œuvre du nouveau manuel de procédures de gestion financière et comptable a permis d'asseoir un bon management financier</li> <li>• Participation d'un consultant dans l'élaboration de la planification stratégique et du manuel de gestion des ressources humaines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
BdE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration de l'intervention du BdE auprès des élèves ainsi qu'au niveau du programme</li> <li>• Meilleure gestion de projet au regard de la planification stratégique et du suivi des activités</li> <li>• Meilleure communication auprès du public cible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation des BdE nationaux en planification stratégique et opérationnelle, en élaboration d'outils de communication</li> <li>• Organisation de rencontres de partage des bonnes pratiques</li> <li>• Bonne synergie entre le BdE et les autres organisations partenaires</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>





BPD (ADAFO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestion financière s'est dégradée de 1% par rapport à 2017</li> <li>• La gestion des ressources humaines s'abaisse de 12% par rapport à 2017</li> <li>• La planification stratégique a progressé de 3% et de 1% en gestion des savoirs par rapport à 2017 du fait des progrès en termes de politique de genre et environnementale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistence de budget de fonctionnement établi dans certaines antennes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
<b>Résultat 3 : l'accompagnement vers un travail digne et le soutien à l'entrepreneuriat par les BDE est amélioré</b>			
CFP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'heures de cours consacrés à l'entrepreneuriat atteint à Touba</li> <li>• Apprenants sont envoyés dans des ateliers pour faire leur stage de fin de formation</li> <li>• Insertion de cours d'entrepreneuriat dans l'enseignement</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de partenariats avec d'autres acteurs du domaine (une convention de partenariat a été signée avec une ONG Swiss contact pour la question de l'orientation des jeunes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
BdE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation de cours et modules à l'entrepreneuriat</li> <li>• Formation des membres du BdE et de certains professeurs d'atelier à l'entrepreneuriat</li> <li>• Enquête d'empowerment</li> <li>• Évaluation des PMI/PME et microentreprises</li> <li>• Organisation de visites pédagogiques dans les entreprises</li> <li>• Signature de partenariat et de convention avec des entreprises et des conseils régionaux</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonne synergie entre le BdE et les CFP</li> <li>• Compétences importantes des CFP partagées avec les BdE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
BPD (ADAFO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 9 conventions de partenariats conventionnées signées pour faciliter l'accès au financement des jeunes</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Défaut de motivation des CFP à la signature de convention collective</li> <li>• Des difficultés à formaliser les partenariats ou à les rendre efficaces</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
<b>Résultat 4 : Les jeunes sont formés pour devenir citoyens du monde</b>			
CFP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des politiques et modules sur le genre, l'environnement et/ou l'éducation à la paix sont mis en place ou leur création planifiée dans l'ensemble des CFP (à Touba, des modules existent mais les formations doivent encore être mises en place)</li> <li>• Des modules de formation sont mis en place pour former les enseignants à ces thématiques</li> <li>• Réduction des frais de scolarité pour les filles</li> <li>• Organisation de journées de sensibilisation</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonne synergie avec les BdE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La politique de citoyenneté a été élaborée par CSJB mais pas validée au niveau provincial</li> <li>• Touba fait partie d'une région isolée et rurale et a connu un changement de direction et de personnel</li> </ul>
BdE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration des modules relatifs à l'environnement et au genre</li> <li>• Mise à disposition du corps enseignants de documents relatifs à ces thématiques</li> <li>• Le BdE a appuyé le consultant dans le processus d'élaboration du document éducation à la paix et dans la réalisation des questionnaires</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte intégration du BdE au sein des CFP</li> <li>• Le BdE, en collaboration avec le consultant, a participé à l'élaboration de la politique et des modules environnement</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
BPD (ADAFO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doit élaborer les politiques de genre, environnement et éducation à la paix en 2019</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaboration avec les CFP et les consultants externes pour élaborer les modules et les amender si nécessaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La province doit valider les futures politiques de genre, environnement et éducation à la paix</li> </ul>



**Le rythme d'application du programme est correct.** Quelques retards inévitables dans la mise en œuvre des activités (par exemple le temps de recruter un bon consultant externe) n'ont pas entravé le programme ni affecté le niveau de réalisations. Ce programme 2017-2021, comme il a été dit, suivait le programme précédant sans rupture véritable. Les CFPs étaient donc préparés à la mise en œuvre du nouveau programme. Par ailleurs, et l'évaluation le montrera à de nombreuses reprises, l'intervention sur place, d'ADAFO, a été essentielle dans la mise en œuvre effective et dans les temps, de ce programme. L'antenne joue le rôle d'aiguillon, d'ami critique, d'impulseur, au quotidien avec les CFPs et les BDEs. L'antenne peut consulter l'équipe régionale ADAFO, le responsable pays lorsqu'elle rencontre un problème particulier. Il ne se substitue pas aux CFPs, qui gardent le contrôle sur les formations et la vie sur le campus.

De même, **VDB est réactif aux demandes d'appui d'ADAFO** en tant que de besoin, et suit très régulièrement la mise en œuvre du programme. Ce modèle a un effet majeur sur les CFPs : ceux-ci sont appuyés techniquement dans la mise en œuvre du programme, et n'en subissent pas les contraintes dû à sa gestion ; c'est l'antenne qui en est responsable. Les directeurs de CFPs ont ainsi affirmé qu'ils pouvaient se consacrer à leurs tâches de direction, d'impulsion, et jouer un rôle stratégique pour le développement de leurs établissements. En ce sens, ce programme n'a pas sur-mobilisé les ressources internes des CFPs, tout en les développant.

**Les 3 partenaires connaissent le programme et le rôle assigné à chacun.** Les entretiens individuels avec chacun des 3 partenaires a confirmé une lecture commune du programme, et des rôles assignés à chacun. Les enseignants, moins directement impliqués dans le trio « direction des CFP-BDE-BPD », sont au fait des objectifs du programme et de son modèle de coopération.

Toutefois, comme indiqué sous la partie consacrée à l'efficacité, **le rôle des BDEs mériterait d'être clarifié.** Il en va de même pour l'impact perçu des BDEs, selon les interlocuteurs, et notamment le corps enseignant.

Un point d'attention mérite d'être mis en avant ici concernant **le champ d'action du BDE et ses interactions avec la communauté des CFPs.** On constate que les enseignants sont peu impliqués dans les activités du BDE. Ceci est particulièrement prégnant dans la relation avec les entreprises et l'affectation des stagiaires. Le BDE intervient -plutôt avec succès- comme interface entre les CFPs et les entreprises, et parvient à placer les étudiants en stage. Pour autant, les enseignants ne sont pas associés à la sélection des étudiants. Il en résulte un manque d'articulation entre le profil demandé par les entreprises et les compétences ou attitudes de l'étudiant. On constate que certains profils de stages sont mieux adaptés à des étudiants plus matures ou exigeant une appétence particulière (par exemple une relation au client). Les enseignants connaissent bien leurs étudiants et pourraient identifier les candidats adéquats. Ceci permettrait au stage d'être davantage profitable aux deux parties (étudiants et maîtres de stage). De son côté, le BDE est mal armé pédagogiquement. Il connaît mal le niveau des stagiaires, leur personnalité en classe, leurs capacités d'adaptation à un milieu professionnel. Faire le « matching » entre l'offre et la demande de stage reste une gageure. En outre, les enseignants bénéficient peu de l'apport du BDE, dont ils peinent parfois à comprendre les activités, le calendrier. Il y a une relation à (re-) construire entre le BDE et la communauté enseignante. Ceci passera sans doute par un renforcement de l'équipe du BDE.

Il résulte du modèle de partenariat une **excellente entente entre les 3 partenaires de niveau institutionnel, donc durable.** La relation entre les CFPs est fluide, les échanges sont nombreux (ateliers communs, partage de pratiques pédagogiques, de mécanismes de gestion...). ADAFO travaille de manière égale pour les 3 CFPs. La présence de l'antenne dans les locaux du Centre Père Michel de Bamako ne défavorise pas les centres de Touba et de Sikasso. Les directions des CFPs interagissent en permanence avec les BDEs, qui sont inclus dans la plupart des discussions, et réflexions ayant trait aux affaires pédagogiques des centres. Les relations entre les BDEs pourraient être mieux organisées. Le CFP de Sikasso a bénéficié d'une conjoncture favorable pour la synergie entre acteurs, du fait de l'implication (avant la mise en œuvre du programme de Via DB) du Directeur du CFP et du Directeur des Études dans des activités semblables à celles du BDE, notamment l'appui aux jeunes pour les stages et la recherche d'emploi. L'actuel Responsable du BDE/Sikasso en profite largement et il n'existe pas



de relations conflictuelles entre les acteurs du programme. Chacun a une bonne compréhension de son rôle et agit dans ce sens.

On n'a pas été convaincu par la distinction entre le BDE pilote de Sikasso et les deux autres BDEs. La direction des CFPs comme les enseignants s'interrogent sur la valeur ajoutée du pilote au regard des deux autres. Les équipes sont davantage étoffées à Sikasso (2 personnes), sans pour autant apporter un conseil particulier aux BDE du CPM et à Touba animés par une unique personne. L'autonomie conférée par le statut de pilote ne semble pas un gage d'efficacité. Reste que les BDEs communiquent entre eux, faisant fi de leurs statuts. L'intérêt du statut de BDE pilote n'est pas évident.

La qualité de la relation tient également à celle des personnes, qui **partagent toutes une philosophie et une spiritualité communes (celle des salésiens)**. C'est un avantage pour la mise en œuvre de ce type de programme, où les acteurs impliqués sont peu nombreux et « doivent s'entendre pour réussir », comme le dit un directeur de CFP. On note *a contrario*, que cette conjonction de valeurs tend à gommer l'expression des différences, des opinions divergentes, voire des critiques qui parfois peuvent être salutaires. Des témoignages d'étudiants mécontents du rôle du BDE qu'ils estiment invisibles et trop peu à leur écoute, sont mal acceptés par les directions des CFPs, alors qu'ils mériteraient au moins d'être l'objet de discussion. De même, les récriminations de plusieurs enseignants à l'égard du BDE ou de telle ou telle intervention des CFPs méritent l'écoute et la discussion, et ne relèvent pas forcément de prises de position corporatistes. La parole des parents est également à prendre en compte, y compris lorsqu'elle s'avère critique à l'égard de la qualité de certains aspects des formations. Il y a encore la place pour une culture du débat contradictoire, non philosophique et non spirituel, entre les partenaires et de l'ensemble des acteurs et bénéficiaires des formations. L'évaluateur n'affirme pas que les échanges et les discussions n'existent pas – au contraire, comme démontré plus bas. Il précise que l'accueil de l'expression contradictoire et critique pourrait être amélioré.

Il convient toutefois de mettre ce niveau d'efficacité en perspective : il est élevé car les acteurs maliens de ce programme y étaient préparés. Il n'est pas forcément évident que dans un autre contexte, le programme aurait été mis en œuvre avec autant d'efficacité. **L'engagement de longue date des salésiens dans l'accompagnement des jeunes les plus défavorisés** (le CFP Père Michel de Bamako est fondé dès 1956) **réunit les conditions pour que ce type de programme réussisse**. Ces conditions sont nombreuses et quelques-unes sont exposées ci-après. Les CFPs proposent par exemple aux étudiants un accompagnement pour passer leur DEF (normalement exigé pour entrer en CAP). Un certain nombre (entre 10 et 15 par an) sont recrutés même si elles/ils n'ont pas obtenu leur DEF. Ensuite, les CFPs délivrent le certificat qui leur est propre, même si l'étudiant échoue aux examens, et ne peut prétendre au diplôme de CAP ou BT (reconnu par l'État). Le certificat des CFPs salésiens a une valeur au Mali auprès des employeurs, résultat de la réputation des salésiens dans le suivi des jeunes et leur insertion professionnelle. Le CAP est allongé d'une année, ce qui permet aux étudiants de suivre à leur rythme voire d'approfondir pour ceux qui le peuvent, leur formation. Là encore, les étudiants les moins performants (et ceux qui n'ont pas eu les mêmes chances de réussite dans leur cadre familial) ont une opportunité de réussir. En outre, le programme VDB s'appuie pleinement sur « l'approche intégrée salésienne », qui vise à former le jeune à un métier mais aussi à la vie en société. Les compétences transversales, sociales et humaines étaient, bien avant la mise en place de l'APC, un point d'attention des formateurs salésiens. Cette approche a été valorisée par les employeurs comme les parents rencontrés. Le programme VDB est un prolongement logique de cette approche (intégrer le marché du travail, pour un travail décent, respectant la dignité de l'être humain et contribuant à une société plus respectueuse). Les modules transversaux (genre, environnement, paix) ont donc rencontré un accueil favorable auprès des enseignants.

Comme indiqué plus haut, l'efficacité du programme se matérialise par une **application directe et observable des leçons apprises suite au renforcement de capacités**. Ceci est particulièrement observable lors des réunions des comités pédagogiques, qui sont organisés par les enseignants. Le BDE et la direction des études y participent, parfois avec la direction des CFPs voire de ADAFO. La régularité des réunions, leur bonne organisation (animation par un responsable de comité, PV systématiques avec prises de décision) sont à saluer. Il y a un désir



de mettre en commun les acquis de l'expérience, de trouver ensemble une solution à des problèmes apparus, et de réfléchir plus avant sur la qualité du programme (par exemple son adaptation). Comme indiqué plus haut, il manque encore un apport de l'extérieur, qui pourrait venir enrichir la réflexion, et particulièrement du monde de l'emploi. Celui-ci est représenté par les BDEs, mais sans pouvoir apporter les témoignages suite aux stages et des recrutements de jeunes diplômés.

**Le renforcement des compétences en management et stratégie des CFPs est notable.** Les CFPs suivent de mieux en mieux la mise en œuvre de leurs activités. Sur ce plan, ADAFO joue un rôle moteur incontestable. Il coache les directions et les cadres des CFPs (peu nombreux et surchargés par les tâches du quotidien). Il convient ici de souligner que le rôle d'ADAFO va bien au-delà du champ du programme soutenu par VDB. La qualité de l'appui (notamment grâce à la mobilisation de l'expertise interne à ADAFO et à son envergure régionale), résulte de l'activité fort variée d'ADAFO sur la région. « ADAFO ne sert pas le programme VDB, il sert d'abord les CFPS salésiens », dit un directeur de CFP. ADAFO peut en effet aider un centre à identifier un besoin, un projet, et un bailleur. On constate des cas où un CFP identifie un projet et sollicite ADAFO pour l'aider à le formaliser puis à le mettre en œuvre. ADAFO peut aussi apporter un appui technique pour recruter le personnel du CFP. Par exemple le CFP à Touba bénéficie de l'appui d'ADAFO, hors du programme VDB, sur un projet de construction d'une école avec latrines et un autre projet de construction de puits. En retour, on constate que ADAFO peut bénéficier des compétences développées au niveau des centres. Par exemple sur les BDEs : ADAFO capitalise l'expérience et nourrit sa propre expertise. Il y a donc **un cercle vertueux d'apprentissage mutuel** entre le conseiller (ADAFO) et le maître d'œuvre (CFPs/BDEs). Ceci est important sur le plan de la durabilité.

**Bien que la qualité du pilotage par les CFPs augmente, ceux-ci peinent encore à justifier les résultats obtenus**, en termes de satisfaction des bénéficiaires voire d'application réelle sur le terrain. On peut collecter des témoignages, mais pas encore confirmer que les résultats sont là. Par exemple, l'APC progresse, mais il serait faux d'affirmer que tous les enseignants des 3 CFPS l'appliquent au quotidien. A ce niveau, les CFPs ne sont pas encore capables de suivre l'évolution du renforcement des capacités, car ils ne disposent pas des outils pour appréhender les résultats et impacts, qui sont de nature davantage qualitative.

L'efficacité se mesure également à l'aune de la **réflexion sur le pilotage des activités pédagogiques (et pas uniquement du pilotage des activités comme indiqué ci-dessus), qui pourrait avoir un impact sur le plan national.** Ce programme n'est pas seulement la mise en œuvre d'activités. Il promeut l'attitude autoréflexive, permettant aux CFPs de s'interroger sur la pertinence et l'évolution des formations proposées. En ce sens, les CFPs ne sont plus uniquement des fournisseurs de services de formation, mais des contributeurs à la définition et l'actualisation des curriculum, des compétences pédagogiques, des évaluations des apprenants, etc. C'est la raison pour laquelle les CFPs de ce programme sont considérés avec intérêt par les autorités maliennes de la formation professionnelles. Cette démarche autoréflexive se concrétise de la manière suivante :

- Il existe une équipe au sein des CFPS (la direction, ADAFO et les BDEs)
- Les comités pédagogiques sont très actifs, se réunissent mensuellement, incluant l'ensemble des enseignants.
- La direction des études et son rôle de coordination entre enseignants qui ont des pratiques différentes. Cette direction est essentielle dans le développement de l'APC et l'accompagnement des enseignants.
- Le coaching des nouveaux enseignants est soigné, par la direction des études. Les enseignants avec de l'expérience contribuent d'eux-mêmes à l'inclusion des nouveaux, selon les principes salésiens de l'entraide au sein de la communauté. Ceci fonctionne même si les enseignants ne sont pas salésiens.
- La semaine de rentrée est jugée indispensable pour mettre en point le déroulement de l'année, et programmer les activités portant sur la pédagogie.



### **Une approche efficace de l'entrepreneuriat est observée, mais si l'entrepreneuriat mérite un accompagnement en aval plus appuyé**

Les CFPs et ADAFO expliquent l'échec de nombreux programmes qui abordent l'entrepreneuriat comme de simples modules de formation alors qu'il s'agit de susciter des attitudes, forger l'esprit d'initiative, d'accompagner l'idée vers le projet. L'appui des CFPs à l'entrepreneuriat consiste plutôt à proposer un environnement propice à l'entrepreneuriat, en sollicitant le BDE qui active des leviers divers tels que : les sensibilisations systématiques faites par le BDE, l'accompagnement technique et concret (business plan). Par ailleurs, les enseignants animent des activités découverte (visites pédagogiques, portes ouvertes, témoignages de success stories lors de rencontres avec les anciens apprenants).

En entrepreneuriat, des progrès sont constatés, y compris parmi les apprenants dont certains (rencontrés) sont avides de pouvoir commencer une activité. Il semble que l'enjeu à venir est d'accompagner plus en aval ces jeunes, de façon à les aider à démarrer l'activité, de passer du business plan à l'opérationnel. Ici, le programme VDB ne peut apporter suffisamment de moyens, et n'a pas été calibré pour cela, bien que ses objectifs visent expressément la création d'entreprise. Il n'existe pas de fonds d'initiative facilement mobilisable pour les projets modestes portés par les diplômés. Les jeunes craignent de tomber en chômage ou de « se contenter de boulots rapides pour pouvoir manger » comme l'indique une étudiante. Ils ne se sentent pas suffisamment armés pour démarrer une activité avec leurs propres moyens intellectuels et financiers. La réflexion sur l'accompagnement de l'entrepreneuriat plus en aval, qui démarre à ADAFO avec les CFPs, fait sens.

### **Les autres approches transversales (genre, paix, environnement) sont en plein déploiement.**

Dans cet état d'esprit salésien de former l'être humain et pas simplement le travailleur, ces approches ont toute leur place. Les CFPs ont opté pour une approche progressive, « par touche », en fonction d'activités différentes, dont plusieurs sont volontaires et hors heures d'enseignement. Il y a par exemple des activités spécifiques à l'instar du « mot du jour », une session sur l'entrepreneuriat féminin. Dans le domaine du genre, les CFPs n'ont pas encore de stratégie claire sur les objectifs à atteindre et les moyens pour y arriver. Leur approche demeure relativement quantitative (recruter davantage de filles dans les filières techniques). Les thématiques de l'environnement sont par contrastes, largement incluses dans les modules de formation agricole et industrielle. Reste enfin l'éducation à la paix, qui ne semble pas encore avoir trouvé un rythme de croisière, ni faire l'objet de priorité concrète.

L'évaluation doit toutefois tenir compte que ces activités n'ont commencé en 2017, c'est assez récent. Ainsi, les modules sur le genre devaient commencer en 2019. Des stratégies sont en voie de discussion. ADAFO est déjà intervenu sur le genre, l'environnement et la paix. ADAFO fait de l'accompagnement en permanence sur ces thématiques.

Un zoom sur le CFP de Sikasso permet de comprendre concrètement l'action entreprise :

- Le CFP accorde des conditions avantageuses d'admission aux filles ainsi qu'aux garçons en situation difficile. L'équipe est néanmoins confrontée à des formes de résistance des filles elles-mêmes et à la force d'une société patriarcale.
- Le BDE appuie spécialement les filles dans les entreprises (notamment dans les filières de la Mécanique, l'Électricité, la Menuiserie) qui ont tendance à les considérer comme inaptes. Les résultats sont mitigés. Certaines entreprises ont totalement changé d'attitude après de bonnes prestations des filles. D'autres gardent leurs préjugés, parfois confortés par les filles elles-mêmes qui se conforment au moule social qui leur est imposé.
- Les partenaires du BDE, notamment les garages mécaniques et certaines usines, ont porté une forte attention aux phénomènes de pollution (par ex. les huiles de vidanges), l'éthique professionnelle, le respect des autres, la ponctualité, la rigueur, etc.



**L'efficacité du programme est moins visible sur le plan de la relation formation-emploi.** Il reste difficile de réunir suffisamment de preuves pour démontrer que le lien est plus fort maintenant qu'avec le programme précédant. Ce programme 2017-2021 vise pourtant spécifiquement à la mise en place de l'APC et donc à l'implication forte des milieux professionnels qu'elle sous-tend.

On observe que plusieurs opportunités de renforcer le lien formation-emploi sont sous-exploitées.

- **Les stages** pourraient constituer des moments de discussion sur la pertinence du curriculum et l'efficacité des pédagogies, entre les enseignants et les employeurs. Ceci est d'autant plus vrai que les CFPs ont volontairement prolongé la durée des stages, pour amplifier l'expérience des apprenants. Or les premiers estiment qu'ils ne disposent pas des moyens matériels de se rendre dans les lieux de stage. Pourtant, il apparaît que les périodes de stage correspondent à des moments durant lesquels les enseignants ne sont pas en cours (ou en horaires allégés, leurs apprenants étant en entreprise). On observe que, bien que la coordination pédagogique soit bien développée dans les CFPs, les enseignants ne disposent pas du feedback des entreprises comme matériau de réflexion sur la qualité de leur formation. Le BDE pilote pourrait accompagner les aux BDEs dans ces évolutions.
- **Les BDEs cherchent d'abord à placer les apprenants** pour qu'elles/ils aient un stage. L'approche numérique supplante l'approche qualitative du stage. Le stage n'est pas toujours le prolongement ou le complément de la formation, comme la logique de l'APC devrait y conduire. Plusieurs raisons expliquent cela : les responsables des BDEs ne sont pas forcément des enseignants et ne connaissent pas précisément les compétences acquises par les apprenants au moment où elles/ils postulent à un stage, leurs aptitudes à effectuer tel type de stage dans telle entreprise. Les BDEs jouent effectivement leur rôle de passeur entre les CFPs et les entreprises, mais sans maîtriser totalement les dimensions pédagogiques. On retrouve ici la faible implication enseignante dans les activités des BDEs, comme plus haut indiqué.
- **Les BDEs sont encore fragiles.** Ainsi, le BDE de Sikasso a connu certains bouleversements avec le départ du premier titulaire. Les expériences du Directeur du CFP et du Directeur des Études ont compensé ce départ. Le titulaire actuel est dans une logique de consolidation de l'efficacité de l'appui aux jeunes. Le BDE a en chantier l'élaboration d'outils visant une bonne diffusion des informations relatives aux processus de formation dans le CSJB (les filières de formation, les profils professionnels, les contenus éducatifs dans les filières, etc.), à l'intention des employeurs et des jeunes désirant s'inscrire. Il envisage également la création d'un répertoire des entreprises partenaires, intégrant les domaines d'intervention, les adresses, les conditions de stage, les attentes, etc. Ces outils devraient faciliter les échanges entre l'ensemble des acteurs et partenaires, et garantir la mise en œuvre de modules de formation adaptés au marché de l'emploi.

C'est sur le plan du lien formation-emploi que les recommandations se concentrent, et particulièrement sur la qualité du stage, son suivi par les enseignants, et le rôle des BDEs à reconsidérer sur le plan qualitatif des stages.

D'autre part, le modèle APC n'est pas forcément adéquat dans tous les CFPs. L'exemple de Touba est à étudier. Du fait de son statut de zone rurale, le CFP Touba est tout d'abord confronté à des problèmes de formateurs. Beaucoup d'enseignants refusent d'y aller, parce que la ville est en retrait, sans distractions, etc. Les compétences transversales ont besoin d'un nouveau souffle et le CFP prépare actuellement des modules complémentaires dans ce sens.

D'autre part, Touba ne regorge pas d'entreprises, de garages, de chantiers intéressés aux compétences du CFP. Celui-ci a dû adapter les modules de formation aux besoins locaux, notamment la mécanique des engins à deux roues. Les garages de deux roues sont généralement petits et les chefs peu cultivés, sans formation théorique en mécanique. Ces considérations placent les acteurs et les apprenants de Touba dans une logique d'auto-emploi, basée sur les activités génératrices de revenus du Centre et recourant à l'usage de modules complémentaires selon les besoins du milieu.



A cet effet, le BDE/Assistant Programme de Touba privilégie la stratégie des « écoles-entreprises » pour le renforcement du marché de l'emploi, notamment dans les domaines de l'énergie photovoltaïque, le commerce de pièces détachées, la quincaillerie et la savonnerie.

En conclusion, les jeunes de Touba n'ont pas une très bonne appréciation des processus d'acquisition de compétences et des stratégies d'insertion professionnelle. Leurs recommandations sont étonnantes : les apprenants du CSJB rencontrés estiment que la formation serait plus efficace si elle initiait des formations de plus haut niveau (BTS et même Ingénieur). Cela rendrait ces jeunes plus compétitifs sur le marché de l'emploi où les simples détenteurs du CAP sont de plus en plus refusés. Les jeunes souhaitent la création de modules complémentaires pour les compétences transversales et l'augmentation du nombre des filières.

### 3.4 Durabilité

L'acquis principal à ce moment de l'évaluation intermédiaire est **la solidité et l'efficacité du partenariat ADAFO/CFPs**. Certes, ce programme fut construit sur le programme précédent et a donc bénéficié d'une relation préexistante. Néanmoins, ADAFO a pris son envol, et les CFPs ont pu profiter de sa professionnalisation, directement. Il existe aujourd'hui une dynamique interinstitutionnelle entre les CFPs, le BDE pilote, et le BPD. Elle se traduit concrètement par un désir de continuer à travailler ensemble, même si le financement de VDB venait à se tarir. D'ailleurs, les CFPs avec ADAFO anticipent déjà le possible retrait de VDB, afin que ce désir ne reste pas un vœu pieux mais une véritable perspective de développement.

**La stratégie des CFPs**, qui a bien progressé en quelques années, leur permet de savoir quels objectifs de longs termes sont visés. Ceci offre un cadre stable et réfléchi qui peut attirer des bailleurs en recherche de projets à financer. Selon le BPD, les opportunités d'implanter l'APC sont peu soutenues par les bailleurs au Mali. L'analyse rapide des projets de la Banque Mondiale, de la Banque Africaine de Développement ou de l'Union européenne montrent que la formation professionnelle n'est pas la grande priorité. L'étude des ONG intervenant en éducation formation dans les pays du Sahel en crise, indique que la formation professionnelle à partir de 15 ans mobilisent très peu de fonds d'aide au développement, comparée aux fonds débloqués pour le secteur primaire<sup>1</sup>.

La durabilité institutionnelle semble donc assurée, au-delà de la durée du programme, et des efforts sont déployés pour lever des fonds et élargir les coopérations à d'autres bailleurs. Une **stratégie de sortie** est en voie de discussion en interne aux partenaires maliens (CFPs, ADAFO, BDEs). Il reste difficile de comprendre si VDB est impliqué dans cette stratégie de sortie. Le discours tenu par VDB sur la reconduction d'une aide de la DGD reste prudent. Les partenaires maliens quant à eux un scénario qu'ils ne désignent pas comme « négatif » mais plutôt comme « alternatif » tenant compte de la fin de la contribution financière de la DGD ou bien à des niveaux bien moindres qu'aujourd'hui.

Un point essentiel reste important, **celui du modèle de l'APC et de sa pertinence sur le long terme pour les formations proposées par les CFPs**. Actuellement, les CFPs avec ADAFO compensent les défauts du système de formation professionnelle malien, à leur échelle d'intervention. Il y a un consensus des enseignants et des entreprises sur l'obsolescence des curricula. La question de l'adéquation du programme national aux réalités est majeure. Les CFPs ajoutent des modules, mais ne pourront pas se substituer à l'incurie de l'État sur la durée. C'est donc le modèle proposé par VDB, et qui fonctionne correctement actuellement, qui pourrait pâtir de la non réaction de l'État malien. En outre, l'APC est un modèle, dont les limites sont patentes dans les pays ne disposant pas de nombreuses ressources, ce qui est le cas du Mali. Les experts savent<sup>2</sup> que l'APC exige des

<sup>1</sup> Coalition Éducation, 2019. *Relever les défis de l'éducation dans un Sahel en crise Rapport d'étude* [http://www.coalition-education.fr/depotWeb/Rapport-Relever-les-defis-de-l-education-dans-un-Sahel-en-crise\\_Coalition-Education-pdf.pdf](http://www.coalition-education.fr/depotWeb/Rapport-Relever-les-defis-de-l-education-dans-un-Sahel-en-crise_Coalition-Education-pdf.pdf)

<sup>2</sup> Par exemple, Aggarwal Ashwani, G. S. Sethi and Patrick Werquin, 2016. *What Works in Skills Development for promoting Employment and Equity: Innovative practices of developing countries, for developing countries*, (Pretoria, International Labour Office).



ressources matérielles, et une formation approfondie des formateurs pour bien la maîtriser. Elle exige une coopération forte avec les milieux professionnels. Grâce au programme soutenu par VDB, des progrès sont constatés. Peut-on aujourd'hui, et pourra-t-on conclure que l'APC sera une pratique courante dans les établissements salésiens ? Rien n'est moins sûr. Il convient donc de prendre la mesure des progrès accomplis, mais que le chemin restera long avant que la formation des CFPs relèvent fondamentalement de l'APC et remplissent les promesses de ce type de formation.

Aussi, les recommandations en termes de durabilité s'articulent autour de points peu nombreux mais essentiels :

- Achever les formations des enseignants sur l'APC, de façon à ce qu'il y ait un pool de formateurs-experts capables de progresser par eux-mêmes et de former d'autres à l'APC ;
- Lancer avec la réflexion sur les modèles de formation professionnelle adaptées au contexte des pays sub-sahariens. Ainsi, l'alternance constitue un modèle différent, qui pourrait peut-être compléter celui de l'APC. Il en existe d'autres. Les salésiens sont présents sur tous les continents, et reconnus comme experts de leur domaine (par exemple avec DBTech Africa). Ils auraient tout intérêt à conduire une étude type benchmark sur les expériences en APC et autres modèles, et en tirer des leçons pour des prochains projets.
- Continuer le plaidoyer auprès des autorités nationales. Les CFPs et ADAFO constituent une force d'expertise suffisante pour proposer des changements profonds au Ministère, notamment sur les curricula et le recrutement et la formation initiale des formateurs. Pourquoi le programme à venir ne viendrait-il pas proposer une démarche plus globale de réforme des curricula en formation professionnelle.

### 3.5 Complémentarité/Synergie

Le programme au Mali concentre un nombre restreint d'acteurs. La logique d'action fonctionne bien dans la réalité. Elle est une réponse à des dysfonctionnements qui étaient apparus lors des projets précédents. On ne constate pas de redondances entre les activités. On salue plutôt les synergies d'intervention que ce soit entre les 3 types d'acteurs qu'entre les CFPs du Mali soutenus dans le programme.

**Le rôle d'ADAFO dans les rouages est essentiel.** Il ne pourrait toutefois pas se substituer à VDB. L'organisation belge apporte effectivement un soutien, autre que financier, à la consolidation d'ADAFO en même temps qu'à son évolution – indispensable dans ces pays en crise comme le Mali, où le pragmatisme est de mise et la notion de risque reste très élevée. La coopération ADAFO-VDB s'avère fort productive, et exige de VDB d'avoir « un coup d'avance » pour accompagner les BPD comme ADAFO dans leur quête d'efficacité auprès des acteurs comme les CFPs et les BDEs. Sans ADAFO, le programme n'aurait pas produit de résultats aussi prometteurs. Mais sans le renforcement de capacités d'ADAFO par VDB, le soutien d'ADAFO n'aurait pas été aussi efficace. Les longs entretiens avec les CFPS et ADAFO ont confirmé :

- La valeur ajoutée technique de VDB dans l'élaboration et la mise en œuvre du programme, la qualité du rapportage ;
- Le renforcement de capacités des BPD, ce qui influe directement sur la qualité des programmes et des porteurs comme les CFPs et BDEs ;

Reste que VDB pourrait apporter bien plus, en raison de sa couverture mondiale, et son expérience reconnue dans certains pays (on connaît le rôle crucial de VDB dans la formation des jeunes haïtiens par exemple) en formation professionnelle. Il manque encore un appui sur le pilotage stratégique du programme qui pourrait servir :

- Sa couverture géographique, encore limitée (il s'agirait d'échanger davantage avec d'autres partenaires du réseau VDB afin de faire profiter le Mali d'expériences conduites ailleurs chez les salésiens);





- Sa pertinence et son efficacité sur le système et sur les catégories ciblées. On reste encore dans l’hypothèse que l’APC est le modèle à suivre au Mali. On constate déjà que l’APC est différemment appréhendée, que tous les enseignants ne la maîtrisent pas, que des conditions sont requises pour que l’APC produise des résultats tangibles en termes d’insertion.

### 3.6 Évaluation du partenariat

Les éléments clefs des partenariats sont résumés ci-dessous :





- VBD apporte une expertise technique au BPD, selon des modalités de coopération qui sont appréciés des deux côtés, qui incluent des échanges hebdomadaires ou quotidiens, des formations régulières sur site et à Bruxelles, des visites en pays. Un apport particulier est fait sur le suivi-évaluation du programme, profitant aux capacités du BPD et des CFPS et BDEs. Le partenariat est loin d’être considéré comme uniquement financier, même si c’est la manne financière qui rend visible VDB pour de nombreux acteurs maliens éloignés du programme (enseignants, apprenants, parents, entreprises).
- Les partenaires se connaissent fort bien, partagent les mêmes valeurs salésiennes. Le modèle au Mali ne pourrait sans doute pas être reproduit dans tous les contextes où intervient VDB.
- Les BDEs ne sont pas des partenaires comme peut l’être ADAFO. Deux sur trois sont des services des CFPs, sans aucune autonomie. Le BDE pilote de Sikasso fonctionne bien, mais il n’assure pas forcément un rôle de leader des BDEs. Il n’est pas certain que l’autonomie du BDE pilote apporte un avantage à la réussite du projet. Les enjeux sont ailleurs (profils des responsables de BDE, interaction avec le monde enseignant non optimale, isolement et sous-staffing).

### 3.7 Evaluation of the ToC and Hypothesis




**La logique d’action fonctionne plutôt bien à l’échelle des 3 CFPs, à l’échelle du programme VDB.**

La métaphore des rouages qui s’articulent, que promeut la logique d’action du programme est assurée essentiellement par ADAFO entre les partenaires CFPs et BDEs, ces derniers n’étant pas encore des acteurs autonomes (1 sur 3 l’est, sans qu’il soit démontré qu’il est plus efficace, ambitieux ou durable que les autres statutairement inclus dans les CFPs).

L’enjeu du programme est de changer les mentalités pour que l’APC prenne son envol au Mali. Or la ToC fonctionne au niveau territorial des 3 CFPs, elle semble incomplète pour permettre à la formation en APC de prendre son envol au Mali et que les apprenants et des enseignants constituent des volumes de bénéficiaires importants.

<p><b>Hypothèse 1 : VIA suppose qu’une formation intégrée, axée sur les compétences de la vie courante, augmente les chances d’intégration socioprofessionnelle.</b></p>		<p>Les preuves indiquent que la qualité de la formation est un facteur important mais pas suffisant pour assurer l’inclusion des jeunes dans le marché du travail. D’une part, nombreux sont celles et ceux qui ne disposent pas d’autres types de compétences transversales prisées comme la politesse, la ponctualité, le leadership, etc. D’autre part, de nombreuses entreprises maliennes recherchent des profils adaptables à une société en mutation, et qui s’ouvrent à des marchés non maliens. Elles savent qu’une formation n’a de sens que si elle confère aux apprenants les capacités de progresser, de se remettre en question, et d’aller chercher des compétences tout au long de sa vie.</p>
<p><b>Hypothèse 2 : VIA DB suppose qu’un nombre suffisant de jeunes apprécient la formation professionnelle et s’inscrivent au CFP.</b></p>	 	<p>Cette hypothèse est en voie de validation pour Bamako et Sikasso, pas encore à Touba. Il est toutefois prématuré pour démontrer l’apport de la formation professionnelle à de nombreux jeunes. D’une part, certains ne sont pas au courant de l’existence de ce type de formation, et les enseignants du primaire et secondaire ne sont pas les mieux informés. Certaines filières sont loin de remplir leurs quotas d’apprenants (à Touba surtout). D’autre part, le Mali compte énormément d’entreprises du secteur informel, qui n’offrent pas forcément un travail décent aux diplômés de ces CFPs. Enfin, les CFPs n’ont pas déployé de politique de communication externe moderne, fondé sur des résultats, qui pourtant commencent à apparaître.</p>
<p><b>Hypothèse 3 : VIA DB suppose que la combinaison et la collaboration des 3 acteurs principaux (BPD,</b></p>		<p>Cette hypothèse est validée. Les relations entre les 3 acteurs certes varient selon l’expérience des personnes qui en sont à la tête et les BDEs sont jeunes, et encore peu autonomes. Mais ils constituent déjà un rouage essentiel pour que le modèle de ce programme fonctionne. Cette combinaison fonctionne car les capacités de chacun des</p>



<p>BDE et CFP) sont bénéfiques en tant que rouages » pour fournir une éducation et des services de haute qualité.</p>		<p>acteurs progressent au fur et à mesure de l'avancée du programme grâce aux activités, mais aussi par le croisement mutuel des compétences que ce programme permet. Il y a donc une valeur ajoutée du modèle de coopération entre ces 3 acteurs, qui compte autant que les activités que ce programme soutien. Les activités seules n'auraient pas permis un tel terreau fertile de partages de connaissances entre les acteurs.</p>
<p>Hypothèse 4 : VIA DB suppose que la contribution d'un BDE est la manière appropriée de travailler avec les jeunes pour les guider dans leur cheminement vers le monde du travail.</p>		<p>Cette hypothèse est validée au niveau de l'orientation des jeunes sur le marché du travail et de la maturation de leurs projets d'entrepreneuriat. Le phénomène de tour d'ivoire tend à s'estomper dans les CFPs. Le monde économique de son côté commence à se rendre compte de la complexité de former un jeune, et de l'indispensable implication pour cette formation répond à leurs besoins. Actuellement, cette hypothèse se concrétise, et le chemin est encore loin pour que les BDEs soient pleinement opérationnels. Mais le chemin est tracé.</p>
<p>Hypothèse 5 : VIA DB suppose qu'il existe suffisamment d'opportunités d'emploi pour les élèves ayant terminé leurs études, ce qui correspond à leur formation. Pour ce faire, les BDEs concluent des partenariats avec des employeurs et des entreprises dans le but de permettre au plus grand nombre possible de jeunes de trouver du travail immédiatement après leur formation.</p>		<p>Les BDEs n'accompagnent pas encore efficacement les jeunes dans. Leur rôle reste par ailleurs questionné : sont-ils des relais de l'ANPE et de l'APEJ ? Le BDE de Sikasso et de Bamako par exemple est sensible aux problèmes de d'autonomisation/durabilité, notamment en usant de l'appui de structures nationales d'appui comme les bureaux APEJ et les organisations internationales, partenaires au développement du Mali. Celui de Touba n'est pas à ce point impliqué avec ces partenaires, ceci est fortement lié au contexte rural de Touba.</p> <p>En quoi facilitent-ils les missions de ces organisations ? En outre, très peu de partenariats sont conclus, et il est peu probables de que nombreux soient signés avant la fin du programme. Le poids du secteur informel compte également : peu de petites entreprises souhaitent s'engager dans un partenariat contraignant ou mobilisant trop leurs faibles ressources humaines. Quant aux grandes entreprises, elles recherchent souvent des profils élevés, voire internationaux, et pas forcément des niveaux CAP/BP.</p>
<p>Hypothèse 6 : Une bonne gouvernance au niveau des partenaires est considérée comme une condition préalable pour fournir de meilleurs services aux étudiants. La bonne gouvernance est considérée comme l'approche « huile dans le rouage ».</p>		<p>Cette hypothèse est validée. La bonne gouvernance est un facteur de mise en œuvre efficace du programme, de suivi de la stratégie, d'évaluation des résultats pour corriger les défauts, et de valorisation du travail accompli. En ce sens, l'amélioration de la qualité de la gouvernance porte ses fruits dès l'étape de cette évaluation : les acteurs gagnent en crédibilité auprès des familles, des entreprises, car ils gèrent correctement et suivent leurs actions. Les rôles des acteurs et du staff au sein de chacun d'entre eux, sont répartis selon des profils de compétences, selon des descriptions de postes.</p> <p>L'amateurisme recule, et avec lui les risques de collusion ou de copinage. La compétence et la responsabilisation du staff sont valorisés. Ceci augure de bonnes conditions pour négocier des levées de fonds auprès de VDB et de la DGD, et d'autres partenaires que VDB.</p>

## 4 Conclusion

Ce programme fonctionne correctement, à la mi-parcours. Il montre sa pertinence au regard des besoins des entreprises ciblées, à la recherche de compétences qu'elles peinent à trouver au Mali. Les jeunes apprenants relèvent effectivement du public cible de VDB. Ces CFPs apparaissent comme des écoles pour s'épanouir, tant professionnellement que personnellement. Les valeurs salésiennes sont intégrées dans les formations, et satisfont tant les apprenants que leurs familles, et appréciées des entreprises qui les recrutent.

L'interaction entre les 3 acteurs fonctionne sur le terrain, elle n'est pas un concept, mais bien une réalité. En ce sens, la ToC est adaptée au contexte malien pour ces partenaires là – qui se connaissaient auparavant, et qui partagent des valeurs communes.

Reste que l'APC doit être considérée comme une approche pédagogique, un outil et n'est pas une fin en soi. Elle exige des conditions pour réussir, qui ne seront sans doute pas réunies en fin de programme. Elle mérite donc d'être poursuivie, sans pour autant devenir un dogme ni la solution idoine pour les apprenants et les

• • •

entreprises. L'APC est une exigence en termes d'équipements, d'engagement des entreprises et de compétences des enseignants, que de nombreux pays peinent à mettre en place. Le programme doit tenir compte de la faible implication des autorités maliennes dans la réforme de la formation professionnelle, et que l'APC ne peut véritablement prendre son envol si elles n'accompagnent pas

Un des enjeux relève des BDEs, services nouveaux et qui peuvent devenir un atout-clef dans l'attractivité de la formation professionnelle au Mali. La bonne réputation des CFPs – autant fondée sur le sérieux et la discipline que sur la qualité des compétences acquises- risque de ne plus suffire à l'avenir pour attirer les jeunes. Le marché du travail se complexifie, devient plus exigeant encore avec la concurrence régionale et internationale. Les BDEs peuvent donc devenir un atout pour les CFPs. Ils ne sont pas encore des acteurs qui contribuent à la réflexion sur l'avenir de la formation et la pertinence du modèle à adopter. S'ils se développent correctement, ils pourraient apporter l'expertise interne dont les CFPs font défaut actuellement, et que ADAFO cherche à compenser via son expertise. Ceci exigera sans doute un renforcement des BDEs en quantité et qualité de staff, un positionnement compris par l'ensemble de la communauté enseignante, et un travail de « pont » entre la formation et l'emploi, qu'il est impératif de poursuivre.

Le programme devrait pouvoir atteindre ses résultats *in fine*. Les conditions de durabilité font déjà l'objet de discussions entre les partenaires maliens. Il semble que VDB pourrait renforcer dès aujourd'hui son intervention pour accompagner les 3 acteurs à penser le modèle de formation adéquate pour les jeunes, dans le Mali d'aujourd'hui. Ceci ne peut se faire que par un croisement d'expérience, que VDB possède sur l'ensemble des continents. Il s'agit :

- D'identifier les variables qui assureront le succès du programme au-delà de 2021. Un soutien constant à ADAFO et aux BDEs semblent prioritaires ;
- De dépasser la logique du programme pour passer à une logique de niveau « politique publique de la formation professionnelle ». La réputation et l'expérience des salésiens, dans un contexte où la formation professionnelle reste un parent pauvre chez les bailleurs, font de VDB un acteur principal. Son rôle de plaidoyer et d'expert rompu aux différents modèles qui fonctionnent ailleurs, comptera.
- D'approfondir la notion de partenariat, qui oscille chez les apprenants et les enseignants, entre l'auto-emploi de survie et la création d'activités rémunératrices pour une communauté. Il reste à spécifier les objectifs qu'il serait possible d'atteindre, au vu des profils des apprenants ciblés et des capacités du Mali à aider les jeunes à se lancer. Là encore, le *benchmarking* international sur l'entrepreneuriat par les jeunes, s'impose.

VDB joue le rôle de facilitateur, de partageur de connaissances, et d'innovateur tant sur les méthodes et outils que sur les contenus des activités (ici les formations professionnelles) et l'inclusion progressive des thématiques transversales (comme le genre).

## 5 Recommandations

Ces recommandations sont présentées de la manière suivante : la **problématique** à traiter suivie des recommandations à activer. La lettre **(S)** indique les recommandations stratégiques, les autres étant de nature opérationnelle.

1. La formation professionnelle reste pour certaines filières, peu attractives ou ignorée par des jeunes. Le modèle d'APC est encore neuf, et les entreprises n'ont pas encore l'occasion de mesurer l'effet porteur sur la qualité des stagiaires et des diplômés.
  - a. Renforcer la communication externe des résultats des CFPS, afin d'attirer de nouveaux apprenants.
  - b. Achever les formations des enseignants sur l'APC, de façon à ce qu'il y ait un pool de formateurs-experts capables de progresser par eux-mêmes et de former d'autres à l'APC (ce pool est déjà en cours de constitution) ;



- c. **(S)** Réfléchir à une valorisation de l'engagement des enseignants en APC, sous forme de bonus financier ou de certification de compétences (qu'il s'agirait d'organiser avec un organisme certificateur), permettant de valoriser les compétences dans d'autres milieux professionnels.
  - d. Poursuivre l'engagement des entreprises, qu'il s'agirait d'inclure dans les conventions de partenariats. Celles-ci ne doivent pas se limiter à l'organisation des stages mais couvrir aussi les modalités d'implication des entreprises, qui peuvent retirer un bénéfice direct en termes de qualité de compétences.
  - e. **(S)** Lancer avec la réflexion sur les modèles de formation professionnelle adaptées au contexte des pays sub-sahariens. Ainsi, l'alternance constitue un modèle différent, qui pourrait peut-être compléter celui de l'APC. Il en existe d'autres. Les salésiens sont présents sur tous les continents, et reconnus comme experts de leur domaine (par exemple avec DBTech Africa ). Ils auraient tout intérêt à conduire une étude type benchmark sur les expériences en APC et autres modèles, et en tirer des leçons pour des prochains projets.
  - f. **(S)** Continuer le plaidoyer auprès des autorités nationales. Les CFPs et ADAFO constituent une force d'expertise suffisante pour proposer des changements profonds au Ministère, notamment sur les curricula et le recrutement et la formation initiale des formateurs. Pourquoi le programme à venir ne viendrait-il pas proposer une démarche plus globale de réforme des curricula en FP ?
2. **L'efficacité du programme est moins visible sur le plan de la relation formation-emploi. Il reste difficile de réunir suffisamment de preuves pour démontrer que le lien est plus fort maintenant qu'avec le programme précédent. Le stage, pilier de la formation, mérite une attention particulière.**
- a. Poursuivre la politique de stage (1 par an), tant dans la durée que dans la sélection des entreprises, pour que ce stage apporte une réelle plus-value à l'apprenant.
  - b. Clarifier le rôle des BDEs dans sa relation avec les enseignants, et améliorer sa connaissance des formations dispensées. Ceci exige une coopération plus forte et quasi individualisée autour de l'apprenant postulant à un stage.
  - c. Renforcer l'équipe des BDEs. Des enseignants à temps partiel pourraient être sollicités, évitant de créer de nouvelles dépenses budgétaires. La direction des études pourrait aussi jouer un rôle dans l'organisation des stages, la sélection des profils des apprenants, et coopère davantage avec les BDEs.
  - d. Réintroduire les enseignants dans la relation à l'entreprise, par exemple sous forme de visites de site obligatoires sur leur temps de travail quand les jeunes sont au travail.
  - e. Améliorer l'assurance qualité du stage. Actuellement, les apprenants reçoivent une attestation, qui confirme la présence. Il ne s'agit pas d'un livret de compétences, ou d'un porte-folio qui renseignerait davantage sur les compétences à acquérir et acquises par les apprenants. Ce type de document sert de boussole pour les enseignants comme les maîtres de stage.
  - f. **(S)** Étudier les modèles différents d'apprentissage avec l'appui d'ADAFO. Il existe par exemple un modèle de stage en alternance avec une grande entreprise, qui mériterait d'être suivie et évaluée. Ce modèle, parfaitement articulée avec l'APC, a le mérite de faire partager la formation entre le centre de formation et l'entreprise, celle-ci assurant sa part de responsabilité en tant que formateur et pas seulement d'accueil d'apprenant.
3. **L'entrepreneuriat recouvre des compréhensions différentes de la part des apprenants, des BDEs et des enseignants. Auto-emploi pour la survie ou création d'entreprises pour un développement ? En outre, les jeunes diplômés peinent à concrétiser leurs projets.**
- a. **(S)** Envisager avec VDB et les bailleurs quel type d'aide en aval du projet d'entrepreneuriat, peut aider à sa concrétisation (seed money, etc). L'expérience internationale de VDB et régionale d'ADAFO peuvent être mise à contribution.
  - b. **(S)** Clarifier les différents modèles d'entrepreneuriat, avec les BDEs, VDB et ADAFO.





## 6 Annexe 1. List of interviews/focus groups

### Liste des personnes rencontrées au Centre Père Michel

Prénom et Nom	Fonction	Tel
<b>Administration</b>		
P. Franck AMETEPE	Directeur	76 66 84 66
Valery DACKO	Directeur des Etudes	76 46 00 08
Edmond DAKOUO	Comptable	69 71 94 65
Aboubakary Sidiki SIDIBE	Coordinateur Bd'E	76 30 06 61
<b>Chefs d'ateliers</b>		
Fatogoma TRAORE	Chef d'atelier Construction Métallique	66 74 35 33
Kalifa DIARRA	Chef d'atelier Machinisme Agricole	76 47 54 46
Alphonse TRAORE	Chef d'atelier Electricité/Electromécanique	66 83 36 44
Pierre OBEGUI	Chef d'atelier Mécanique Auto et Mécatronique	90 73 73 01
Florent DEMBELE	Chef d'atelier Entreprise Agricole	66 99 72 06
<b>Parents d'Elèves</b>		
Mariam SISSOKO	Parents d'élèves	74 45 12 20
Blaise FOMBA	Parents d'élèves	76 31 24 45
Issouf BALLO	Parents d'élèves	76 45 16 74

### Liste des Entreprises rencontrées

Nom	Domaine d'activité	Tel
Métal Kouyaté	Chaudronnerie	76 31 29 48
Garage NISSAN	Automobile	77 15 07 57
Manutention Africaine	Engins lourds (marque Caterpillar)	66 75 21 46
AEMS	Engins lourds	66 84 24 85
ATC Mali	chaudronnerie et tournage	92 10 10 10
CFAO Motors	Automobile	44 97 60 00
CT2	Logistique	66 50 84 85

### Liste des personnes rencontrées à Sikasso

- La Direction du Centre Saint Jean Bosco (CSJB) de Sikasso (incluant les services académiques et administratifs) et ses partenaires-clé, notamment l'Association des Parents d'Élèves (APE) et le Chargé des Activités Génératrices de Revenus (AGR) ;
- le Bureau d'Emploi (BDE) de Sikasso et ses entreprises-partenaires (dont trois ont pu être visitées) ;
- les Assistants de Programme Via DB et BPD/ADAFO à Sikasso et Touba ;
- Un focus group d'étudiants du CSJB/Sikasso.

#### CFP

- Frère Hernan CORDERO – Directeur Centre Saint Jean Bosco de Sikasso (CSJB) – Tel. 21620062
- Oumar TOGOLA, Coordinateur BDE/Sikasso – Tel. 90585460 – [togolaoumar64@gmail.com](mailto:togolaoumar64@gmail.com)
- Fabrice Ayawa APETSI – Assistante BDE – Tel. 91544380 [ayawa\\_ayawa@yahoo.fr](mailto:ayawa_ayawa@yahoo.fr)
- Otmar DAKOUO – Directeur des Etudes/CSJB – Tel 76474554 – [otmardakouo@yahoo.fr](mailto:otmardakouo@yahoo.fr)
- Moïse DIARRA – Coordinateur BDE/Assistant Programme Touba - Tel 76396736 – [mdiarra1023@yahoo.fr](mailto:mdiarra1023@yahoo.fr)
- Clémentine Armande DAKONO Assistante Programme ViaDB – Tel. 75150300 ou 67761905 – [dako-noarmande2018@gmail.com](mailto:dako-noarmande2018@gmail.com)
- Gilbert CISSE – Chargé des Activités Génératrices de Revenus (AGR) – [gilbertcisse15@gmail.com](mailto:gilbertcisse15@gmail.com)

#### Association Parents d'Elèves (APE) – Partenaire/CFP-CSJB

- Fatoumata TRAORE – Tel 66528692
- Ntio Augustin CISSE (Consultant APE – Sociologue) – Tel 76031190 ou 66657946





- Adama TRAORE Tel 63581013 ou 73448147
- Souleymane CISSE Tel 63030277
- Maïmouna KEITA – Tel 66577816
- Moussa KONOOGO – Tel 66589821 ou 79167271
- Pascal DEMBELE
- Michel DIARRA – Tel 76076416
- Yiriba KONATE – Tel 66008822
- Benjamin KONE – Tel 79277199
- Boniface KONE – Tel 69524268

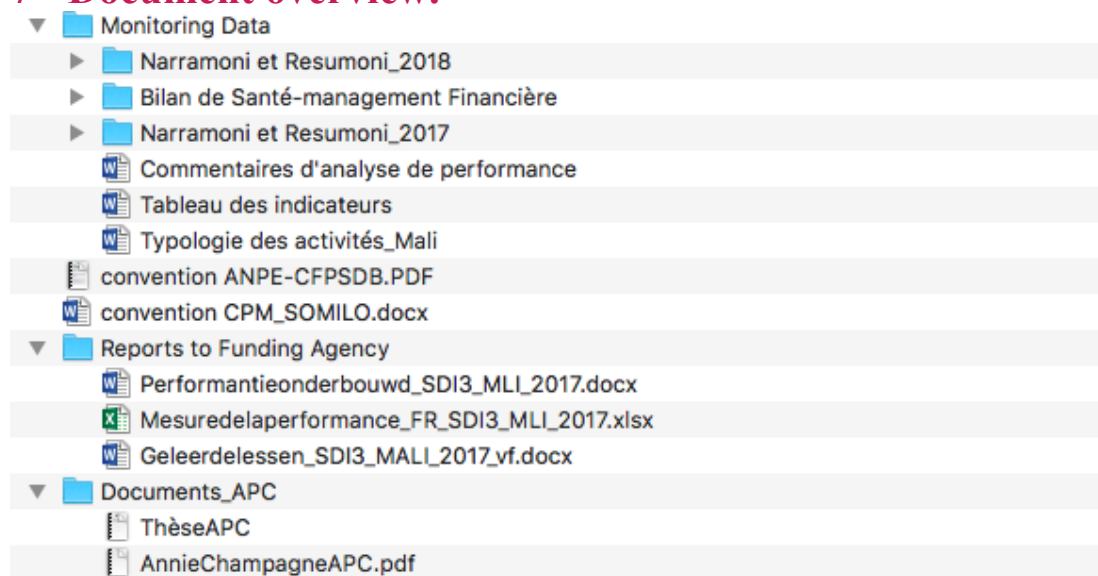
**Focus group/Elèves CSJB :**

- Clarisse DIARRA - Classe EM2 – 20 ans
- Assaita KONE- Classe EL2 – 19 ans
- Suzanne OUEDRAOGO - Classe EL3 – 23 ans
- Bernard BERTHE – Classe EM4 – 25 ans
- Souleymane TOGO – CM3 – 24 ans
- Abdoulaye BERTHE – EM – 22 ans

**II/ Entreprises – partenaires visitées :**

- Garage Moderne Carrosserie Nouvelle Génération (GMCNG) – Tel. 76473204 ou 64816812
- Entreprise Internationale « TRANSA – SARL » - Tel 79430284 ou 21620444
- Sud Agro Industries (SUDAGRI) – Tel. 21620975 ou 21621358 ou 70839228

## 7 Document overview.



Petruskevich Lori and Patrick Werquin, 2019. “Holistic Portfolio Development: The Potential for Migrant Integration; Considerations for Policy Makers”, (soumis à OSP, l’orientation scolaire et professionnelle)

Panzica Francesco and Patrick Werquin, 2019. Migrant Workers’ Skills Portability in Africa at Regional Economic Community and Continental Level. Guidance Towards an African Qualifications Framework?, International Labour Organization (ILO), ISBN (web) 978-92-2-132225-2.

Aggarwal Ashwani, G. S. Sethi and Patrick Werquin, 2016. What Works in Skills Development for promoting Employment and Equity: Innovative practices of developing countries, for developing countries, (Pretoria, International Labour Office).