

CAPITALISATION

10 années d'intervention en zone sensible



LIVRET 3

FORMER POUR PÉRENNISER : LA FORMATION PROFESSIONNELLE AU SERVICE D'UN DEVELOPPEMENT RURAL DURABLE

Insertion des jeunes, structuration des filières et renforcement institutionnel :
une stratégie de résilience par l'emploi.

TABLE DES MATIÈRES

SIGLES ET ACRONYMES	2
INTRODUCTION	3
CONTEXTE ET ENJEUX DE LA FORMATION ET DE L'INSERTION EN MILIEUX RURAUX FRAGILES	5
Un contexte marqué par de fortes vulnérabilités structurelles	5
Un enjeu stratégique pour le développement rural durable	5
Articulation avec les autres dimensions des programmes DDRK/DDRGR.....	6
LA STRATÉGIE DDRK / DDRG	7
Une vision intégrée de la formation professionnelle et de l'insertion.....	7
Trois dispositifs complémentaires au cœur de la stratégie formation-insertion	8
Une stratégie adaptée aux contextes fragiles et aux milieux sensibles	12
ACQUIS MAJEURS APRÈS DIX ANNÉES D'INTERVENTION EN MATIÈRE DE FORMATION ET D'INSERTION	13
Structuration progressive d'un système territorial de formation-insertion.....	13
Amélioration durable de l'employabilité et des capacités économiques locales	13
Renforcement des capacités institutionnelles et professionnelles des acteurs locaux	14
Contribution à la stabilisation socio-économique et à la cohésion territoriale	14
Des partenariats structurants au service de la pérennisation des acquis.....	14
Le Programme de Renforcement de Capacités : un levier structurant de durabilité des interventions	15
ENSEIGNEMENTS CLÉS ET LIMITES ASSUMÉES	17
Enseignements clés.....	17
Limites assumées et défis persistants.....	18
CONCLUSION GÉNÉRALE ET RECOMMANDATIONS OPÉRATIONNELLES	20
Former pour pérenniser le développement rural en contextes fragiles	20
Recommandations opérationnelles pour de futures interventions	21

SIGLES ET ACRONYMES

APEJ	Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes
ANPE	Agence Nationale Pour l'Emploi
APO	Accord de Partenariat Opérationnel
AGR	Activités Génératrices de Revenus
CRK	Centre de Ressources de Kidal
CRA	Chambre Régionale d'Agriculture
EIG	École des Infirmiers de Gao
CFPAS	Centre De Formation Professionnelle Pour La Promotion De L'agriculture Au Sahel
CFPAA	Centre De Formation Professionnel De L'assistance A L'artisanat
CQP	Certificat de Qualification Professionnelle
DNFP	Direction Nationale de la Formation Professionnelle
DDRGR	Programme de « Développement Durable dans la Région de Gao »
DDRK	Programme de « Développement Durable dans la Région de Kidal »
DREFP	Direction Régionale de l'Enseignement Professionnelle et Technique
EOJ	Espaces d'Orientation des Jeunes
FAT	Formation par Apprentissage Tutoré
FIP	Formation Initiale Professionnalisante
GEFRAD	Groupe d'Études, de Formation et de Recherche Action pour le Développement Durable
FC	Formation Continue
OP	Organisation Professionnelle
PRC	Programme de Renforcement des Compétences
UGP	Unité de Gestion des Programmes

AVANT PROPOS

Le présent document s'inscrit dans un exercice global de capitalisation des programmes DDRK et DDRG, couvrant plus de dix années d'interventions dans les régions de Gao et Kidal. Cet exercice vise à documenter, analyser et valoriser les résultats, les impacts et les enseignements tirés de l'action conduite, en particulier en contextes de fragilité et d'instabilité.

Il fait partie d'un ensemble cohérent de livrables complémentaires, conçus pour offrir différents niveaux de lecture et d'analyse, et comprenant

- Une synthèse stratégique, présentant les principaux résultats, impacts et enseignements
Un atlas, offrant une lecture chronologique, territoriale et visuelle des interventions et des réalisations
- Le Livret 1 – Partenariats en zones fragiles : [au-delà des contrats, cultiver la confiance](#)
- Le Livret 2 – Intervenir en milieu sensible : [s'adapter à l'incertitude](#)
- Le Livret 3 – Former pour pérenniser : [la formation professionnelle au service d'un développement rural durable](#)
- Le rapport général de capitalisation, document de référence détaillant l'ensemble des analyses et des résultats ;
- Une cartographie interactive, accessible en ligne, permettant d'explorer les interventions, les territoires et les données clés.

L'ensemble de ces livrables est accessible sur le site internet des programmes DDRK-DDRG, à l'adresse suivante : www.proman-mali.org



INTRODUCTION

Former pour pérenniser : la formation professionnelle au service du développement rural durable

Dans les régions de Gao et de Kidal, marquées par une instabilité prolongée, une faible densité de services publics et des dynamiques socio-économiques fragiles, la question de l'insertion des jeunes et des femmes constitue un enjeu central de développement et de stabilisation territoriale.

L'expérience des programmes DDRK et DDRG montre que la formation professionnelle, lorsqu'elle est conçue comme un levier de développement rural durable et non comme une réponse sectorielle isolée, peut contribuer à renforcer les capacités locales, à créer des opportunités économiques viables et à soutenir la cohésion sociale.

« Dans notre région, 80 % de la population a moins de 30 ans. Former et insérer les jeunes est une question qui nous empêche de dormir.

Le programme a répondu à cette urgence par des formations adaptées et des dispositifs d'insertion concrets. »

CAEF du Gouverneur de Gao

Ce livret capitalise dix années d'interventions en matière de formation professionnelle et d'insertion économique, mises en œuvre dans des contextes particulièrement contraints. Il s'inscrit en complément des deux autres livrets thématiques consacrés aux partenariats et aux interventions en milieux sensibles, en mettant en lumière la manière dont la formation et l'insertion ont constitué un pilier transversal des stratégies DDRK et DDRG.

L'objectif de ce livret est double :

- documenter les acquis et les enseignements tirés de dix années d'intervention en matière de formation et d'insertion en milieu rural fragile ;
- proposer des repères opérationnels pour la conception de futurs projets et programmes, susceptibles d'être répliqués dans d'autres contextes fragiles, au Mali comme ailleurs.

Il s'adresse prioritairement aux décideurs publics, aux partenaires techniques et financiers, ainsi qu'aux opérateurs de développement, désireux de comprendre dans quelles conditions la formation professionnelle peut devenir un outil structurant de développement rural durable et de stabilisation territoriale.

CONTEXTE ET ENJEUX DE LA FORMATION ET DE L'INSERTION EN MILIEUX RURAUX FRAGILES

Un contexte marqué par de fortes vulnérabilités structurelles

Les régions de Gao et de Kidal se caractérisent par des vulnérabilités structurelles qui limitent l'accès des populations, et en particulier des jeunes et des femmes, à des opportunités économiques durables. L'éloignement géographique, la faible densité des services publics, la fragilité des marchés locaux et l'instabilité sécuritaire ont durablement affecté les systèmes de formation, d'emploi et d'insertion.

Avant l'intervention des programmes DDRK et DDRG, l'offre de formation professionnelle était limitée, peu coordonnée et souvent déconnectée des réalités économiques locales. Les dispositifs existants peinaient à répondre aux besoins des territoires ruraux, tant en termes de contenu que d'accessibilité.

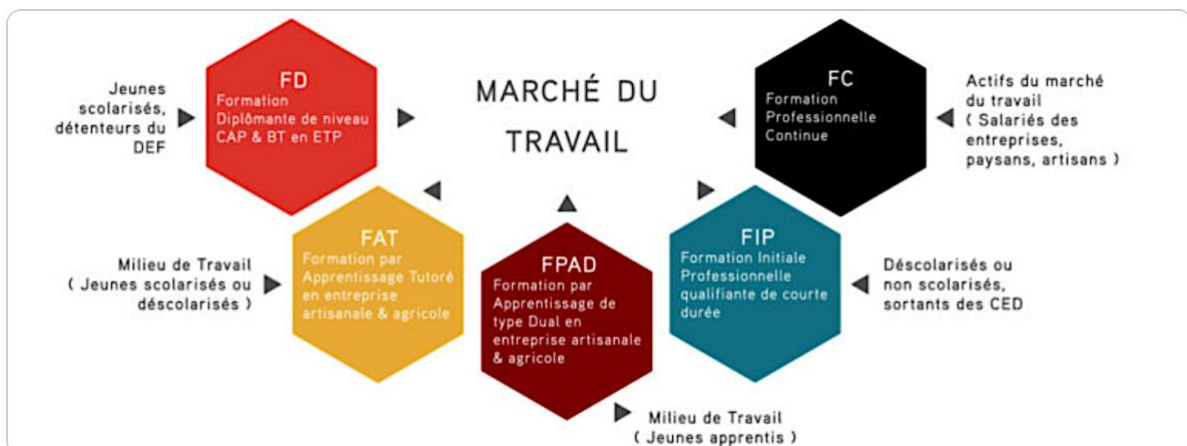
Dans ce contexte, l'absence de perspectives d'insertion a contribué à renforcer des dynamiques de vulnérabilité, telles que l'exode rural, la migration, l'économie informelle ou l'exposition des jeunes à des trajectoires à risque. La formation professionnelle apparaissait alors moins comme un levier de développement que comme un maillon manquant des politiques publiques territoriales.

Un enjeu stratégique pour le développement rural durable

Au-delà de l'enjeu individuel de l'emploi, la formation professionnelle et l'insertion économique constituent un levier stratégique pour le développement rural durable. Lorsqu'elles sont articulées aux potentialités locales (agriculture, élevage, artisanat, services de proximité), elles contribuent à renforcer les économies locales, à stabiliser les populations et à soutenir la résilience des territoires.

L'expérience des DDRK et DDRG montre que la formation ne peut produire des effets durables que si elle est pensée comme un continuum : de l'acquisition de compétences à l'insertion effective, en passant par l'accompagnement, l'accès aux équipements et la structuration des acteurs locaux.

Cette approche intégrée s'inscrit pleinement dans une logique de développement territorial, en cohérence avec les politiques nationales et les priorités de décentralisation, tout en tenant compte des contraintes propres aux milieux fragiles.



Les différents dispositifs renforcés par la composante Formation Professionnelle des programmes

Articulation avec les autres dimensions des programmes DDRK/DDRГ

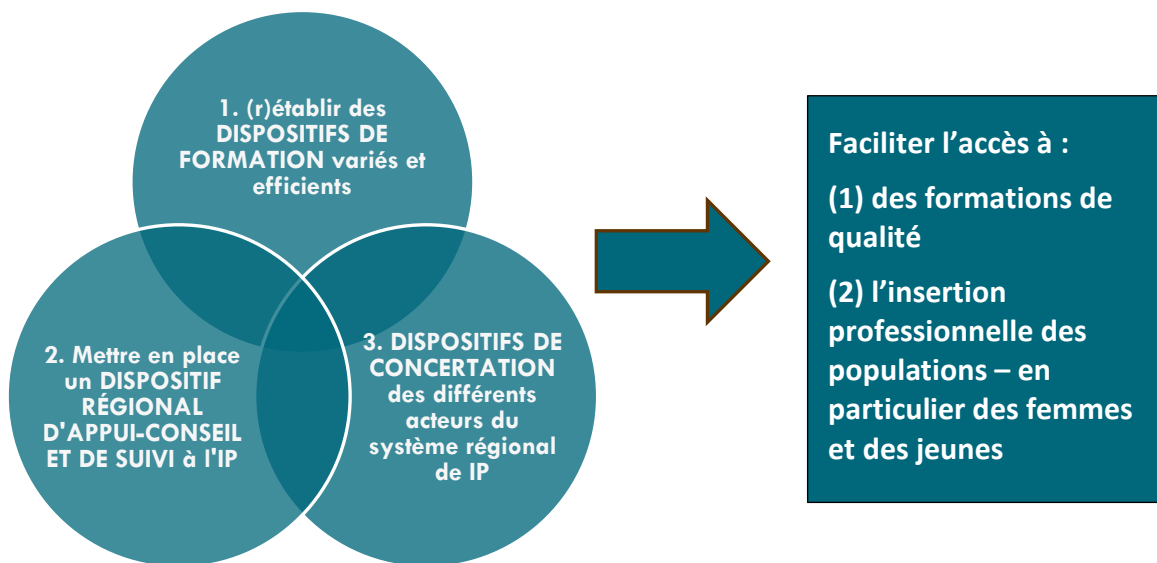
La formation professionnelle et l'insertion n'ont jamais été envisagées comme des volets isolés au sein des programmes DDRK et DDRГ. Elles ont été conçues en articulation étroite avec les autres dimensions des programmes, notamment les partenariats institutionnels et l'adaptation des interventions aux milieux sensibles.

La mise en œuvre de dispositifs de formation et d'insertion a ainsi reposé sur :

- des partenariats étroits avec les services techniques de l'État et les acteurs territoriaux (DREFP, APEJ, collectivités) ;
- des modalités d'intervention adaptées aux contraintes sécuritaires et sociales ;
- un investissement conséquent dans le renforcement des capacités des acteurs locaux, à travers le Programme de Renforcement des Capacités (PRC).

Cette articulation a permis de faire de la formation un levier transversal, contribuant à la durabilité des interventions, à l'appropriation locale et à la crédibilité institutionnelle des programmes.

Les composantes de formation professionnelle et d'insertion des 2 programmes vont donc se mettre en place autour de trois axes et un objectif spécifique fort :



LA STRATÉGIE DDRK / DDRG

Former pour rester, produire et s'insérer durablement

Une vision intégrée de la formation professionnelle et de l'insertion

Dans les régions de Gao et de Kidal, les programmes DDRK et DDRG ont fait le choix d'une approche intégrée de la formation professionnelle et de l'insertion, conçue comme un levier structurant de développement rural durable.

Cette stratégie repose sur une conviction centrale : la formation ne produit des effets durables que si elle est directement reliée aux réalités économiques locales, inscrite dans des dispositifs territoriaux de gouvernance, et prolongée par des mécanismes concrets d'insertion et d'accompagnement.

Contrairement à des approches sectorielles fragmentées, les programmes ont articulé la formation, l'insertion économique et le renforcement des capacités institutionnelles dans une logique de continuum, permettant de passer de l'acquisition de compétences à l'exercice effectif d'une activité génératrice de revenus, en milieu rural fragile.

Pilier 1 – Une offre de formation ancrée dans les réalités économiques locales

Le premier pilier de la stratégie DDRK/DDRG a consisté à développer une offre de formation professionnelle directement ancrée dans les réalités économiques et productives des territoires.

Les formations ont été conçues à partir d'analyses des besoins locaux, en lien avec les filières existantes ou porteuses (agriculture, élevage, artisanat, services de proximité), et adaptées aux contraintes spécifiques des zones rurales et sensibles. Cette approche a permis de limiter le décalage fréquemment observé entre formation et opportunités réelles d'insertion.

L'ancrage local de l'offre de formation s'est également traduit par l'implication d'acteurs territoriaux, notamment les services techniques déconcentrés, les centres de formation existants et des formateurs locaux. Cette logique a renforcé la pertinence des contenus, tout en contribuant à la structuration progressive des dispositifs régionaux de formation.

Enfin, une attention particulière a été portée à l'accessibilité des formations, notamment pour les femmes et les jeunes en milieu rural, à travers des formats adaptés, des durées compatibles avec les contraintes locales et un accompagnement de proximité.

Pilier 2 – Un continuum formation – insertion – activités génératrices de revenus

Le deuxième pilier de la stratégie repose sur la mise en place d'un continuum entre formation, insertion et développement d'activités génératrices de revenus.

Les programmes DDRK et DDRG ont cherché à dépasser une logique de formation "en bout de chaîne", en articulant systématiquement l'acquisition de compétences avec des dispositifs d'insertion économique : appui à l'installation, accès à des équipements, accompagnement technique et suivi post-formation.

Cette approche a permis de renforcer les taux d'insertion effective, en particulier dans des contextes où les marchés de l'emploi formel sont quasi inexistantes. L'insertion a ainsi été pensée principalement sous l'angle de l'auto-emploi, de la micro-entreprise rurale et de l'intégration dans des dynamiques économiques locales existantes.

Les partenariats développés avec des acteurs tels que l'APEJ ont joué un rôle clé dans cette articulation, en facilitant l'accès des bénéficiaires à des dispositifs nationaux d'accompagnement et en renforçant la crédibilité institutionnelle des parcours d'insertion.

Pilier 3 – Une gouvernance territoriale de la formation et de l’insertion

Le troisième pilier de la stratégie DDRK/DDRГ concerne la structuration d’une gouvernance territoriale de la formation professionnelle et de l’insertion.

Les programmes ont investi dans la mise en place et l’animation de cadres de concertation régionaux, associant services déconcentrés de l’État, collectivités territoriales, acteurs de la formation, partenaires techniques et représentants des bénéficiaires. Ces cadres ont permis de coordonner les interventions, de partager les analyses et de renforcer l’appropriation institutionnelle des dispositifs.

Les Accords de Partenariat Opérationnel (APO) conclus avec des services tels que les DREFP ont constitué des outils structurants pour organiser la délégation de certaines responsabilités, sécuriser les cadres d’intervention et accompagner le transfert progressif de compétences.

Cette gouvernance territoriale, renforcée par le Programme de Renforcement des Capacités (PRC), a contribué à professionnaliser les acteurs locaux, à améliorer la planification régionale et à poser les bases d’une durabilité accrue des dispositifs de formation et d’insertion.

Trois dispositifs complémentaires au cœur de la stratégie formation–insertion

La stratégie de formation professionnelle et d’insertion mise en œuvre dans le cadre des programmes DDRK et DDRГ repose sur trois dispositifs distincts mais étroitement articulés.

Ces dispositifs étaient déjà en place et opérationnels au démarrage des phases récentes des programmes. L’enjeu n’a donc pas été d’inventer de nouveaux mécanismes, mais de **renforcer leur qualité, leur efficacité et leur durabilité**, afin de répondre de manière plus adaptée aux réalités des régions de Gao et de Kidal.

Ensemble, ces dispositifs couvrent l’ensemble du parcours des bénéficiaires : **de la primo-qualification à l’insertion professionnelle et à la mise en activité économique**, dans des contextes caractérisés par la faiblesse des services publics, l’absence de marchés de l’emploi formels et des contraintes sécuritaires fortes.

« Avant le programme, certains métiers n’existaient pratiquement pas à Kidal. Aujourd’hui, nous avons formé plusieurs cohortes d’apprentis certifiés, avec des kits d’insertion. Cela a structuré de vrais savoir-faire locaux. »

Maître-artisan, Kidal

Le dispositif de Formation par Apprentissage Tutoré (FAT) : une primo-qualification certifiée ancrée localement

Le dispositif de Formation par Apprentissage Tutoré (FAT) constitue un pilier structurant de la stratégie DDRK/DDRГ. Il vise à assurer une primo-qualification certifiée – à travers le Certificat de

Dispositif FAT à Kidal : structurer l'apprentissage à partir d'un pôle local

À Kidal, le dispositif de Formation par Apprentissage Tutoré (FAT) s'est appuyé sur la redynamisation du Centre multifonctionnel d'Aguelhok, identifié comme pôle polyvalent de formation.

À la suite d'un diagnostic réalisé en 2016, le centre a été réhabilité et équipé entre 2016 et 2017. Un Comité de Gestion et un Conseil d'Administration provisoires ont été mis en place et formés, associant femmes et jeunes, et un contrat de gestion déléguée a été signé entre la Commune d'Aguelhok et le centre.

Parallèlement, des maîtres-artisans ont été identifiés et appuyés dans quatre filières clés (menuiserie bois et métallique, restauration, mécanique deux-roues). Formés et dotés d'équipements, ils ont ensuite assuré des formations par apprentissage tutoré au profit de femmes et de jeunes.

Des commissions techniques de suivi-évaluation ont accompagné la mise en œuvre du dispositif, contribuant à structurer durablement l'apprentissage local.

La sélection des apprentis est conduite de manière rigoureuse, sur la base de critères définis collectivement dans le cadre de la gouvernance du dispositif. Elle associe étroitement les différents acteurs concernés : le maître d'apprentissage, le jeune bénéficiaire ainsi que ses parents ou tuteurs. Cette approche contribue à sécuriser les parcours d'apprentissage et à renforcer l'acceptabilité sociale du dispositif.

Qualification Professionnelle (CQP) – à des jeunes hommes et femmes âgés de 15 à 25 ans, dans des métiers et filières porteurs des régions concernées, notamment dans les secteurs de l'agriculture, de l'élevage et de l'artisanat.

Le FAT repose sur une logique d'apprentissage en situation réelle, encadrée par des maîtres artisans ou paysans expérimentés. Une priorité est accordée aux maîtres d'apprentissage membres des Organisations Professionnelles (OP) dites « championnes », renforçant ainsi l'ancrage local et la légitimité du dispositif.

Dispositif FAT à Gao : professionnaliser l'apprentissage et certifier les compétences

À Gao, le dispositif de Formation par Apprentissage Tutoré (FAT) s'est appuyé sur un renforcement progressif des capacités d'encadrement et de formation. Dès 2016, quatre (4) conseillers en formation par cercle (soit douze au total) ainsi que six (6) méthodologues ont été formés afin de structurer le dispositif à l'échelle régionale.

À partir de 2020, vingt (20) maîtres d'apprentissage ont bénéficié de formations pédagogiques et techniques, en collaboration avec la DREFP, conformément à la convention de partenariat en vigueur. Ces maîtres-artisans ont été appuyés en petits équipements afin de renforcer leurs capacités formatives.

Le dispositif a permis la formation de cent (100) jeunes apprenants dans plusieurs filières porteuses, notamment la transformation agroalimentaire, le maraîchage, l'embouche, la pisciculture, la menuiserie bois, l'électricité bâtiment et la réparation de motopompes.

À l'issue d'un parcours de neuf (9) mois, quatre-vingt-dix-huit (98) apprenants ont été certifiés et dotés de kits d'insertion, à l'issue d'une évaluation finale organisée par la DNFP et la DREFP.

Le dispositif de Formation Initiale Professionnalisante et de Formation Continue (FIP/FC) : renforcer l'employabilité à court terme

Le dispositif de Formation Initiale Professionnalisante (FIP), complété par des actions de Formation Continue (FC), vise à répondre aux besoins de qualification rapide et ciblée des jeunes et des opérateurs économiques actifs.

La FIP correspond à des formations de courte durée, s'étendant de quelques semaines à un maximum de deux à trois mois. Elle cible principalement des jeunes filles et garçons sans emploi ou n'ayant jamais travaillé, avec pour objectif de leur permettre d'acquérir une qualification partielle dans un métier ou une activité économique donnée, facilitant une insertion rapide par l'emploi ou l'auto-emploi.

Les formations FIP sont organisées en petits groupes – généralement de quatre à six bénéficiaires – afin de garantir un accompagnement de proximité et une meilleure adéquation aux capacités locales. Dans certains cas, des formations individuelles ou en binôme peuvent être envisagées, selon des critères précis de coût, de pertinence et de qualité.

Dispositif FIP à Kidal : former rapidement en s'appuyant sur une mobilisation territoriale

À Kidal, le dispositif de Formation Initiale Professionnalisante (FIP) a été déployé en complément du FAT afin de proposer des formations qualifiantes de courte durée, adaptées aux besoins locaux.

Un comité multi-acteurs a été mis en place pour assurer la sélection des projets de formation, renforçant la transparence et la pertinence des choix opérés. Une stratégie de communication ciblée a accompagné le dispositif, combinant des diffusions radiophoniques – valorisant des témoignages d'apprentis issus du FAT – et l'organisation de journées d'information et de sensibilisation dans trois cercles de la région.

Ces actions ont été animées par les conseillers en formation des cercles, avec l'appui des Chambres Régionales des Métiers et de l'Agriculture (CRM et CRA), contribuant à une large mobilisation des publics cibles et à l'ancrage territorial du dispositif.

Dispositif FIP à Gao : montée en échelle et inclusion des publics féminins

À Gao, le dispositif de Formation Initiale Professionnalisante (FIP) s'est progressivement structuré et élargi à partir de 2017, contribuant à une montée en échelle significative des actions de formation courte.

Dix (10) bourses ont été octroyées à l'école d'infirmier, réparties équitablement entre Gao et Kidal. Parallèlement, vingt-cinq (25) membres du CRGP-FIP ont été formés à l'analyse et à la sélection des projets de formation, renforçant la gouvernance du dispositif.

Plusieurs centres de formation ont été appuyés (CFPAS, CFPAA, EIG), permettant la validation et le financement de projets de formation courte bénéficiant à un nombre croissant de participants. **En 2017, dix (10) projets validés ont permis de former 224 personnes, dont 163 femmes.**

En 2020, vingt (20) projets supplémentaires ont été sélectionnés, permettant la formation de 455 personnes, dont 217 femmes. Les actions se sont poursuivies dans le temps, avec le renforcement continu des capacités des maîtres-artisans et des coaches, bénéficiant à de nouvelles cohortes d'apprentis jusqu'en 2024.

Cette dynamique illustre la capacité du dispositif FIP à produire des effets durables et inclusifs, en particulier en faveur des femmes, dans un contexte régional marqué par de fortes contraintes.

La Formation Continue (FC) complète ce dispositif en ciblant des opérateurs économiques déjà actifs. Elle vise l'amélioration de compétences techniques et entrepreneuriales à travers des actions de recyclage ou de perfectionnement de courte durée. Les bénéficiaires prioritaires incluent notamment les membres des OP championnes, les maîtres d'apprentissage engagés dans la FAT et les jeunes éleveurs appuyés dans le cadre des autres volets du programme.

Ensemble, la FIP et la FC contribuent à renforcer l'employabilité immédiate des bénéficiaires et à améliorer la performance des acteurs économiques locaux, tout en consolidant les liens entre formation, activité productive et développement rural.

Le dispositif d'orientation professionnelle, d'appui-conseil et de soutien à l'entrepreneuriat : sécuriser l'insertion et la mise en activité

Dispositif de suivi-conseil et d'appui à l'insertion à Gao : structurer l'accompagnement et la prise de décision régionale

À Gao, le dispositif de suivi-conseil et d'appui à l'insertion a contribué au renforcement progressif des capacités des acteurs clés du système régional de formation et d'insertion.

À partir de 2017, plusieurs catégories d'acteurs ont été formées, incluant notamment des formateurs et administrateurs de l'enseignement technique et professionnel, des encadreurs, des conseillers en formation, des méthodologues, ainsi que vingt-cinq (25) membres du CRGP-FIP formés à l'analyse et à la sélection des projets de formation.

En 2020, le pilotage du dispositif d'appui aux activités génératrices de revenus (AGR), initialement mis en œuvre par l'ONG SEAD, a été ramené à un niveau régional. Cette évolution a permis une appropriation accrue du dispositif par les acteurs locaux, à travers des sessions régionales d'analyse et de sélection des projets.

Trente-et-un (31) projets AGR ont ainsi été retenus et financés (TPE, investissements et projets innovants) dans les cercles de Bourem, Ansongo et Gao, bénéficiant à un total de quatre cent sept (407) personnes.

Cette expérience illustre la capacité des dispositifs DDRK/DDRG à structurer des mécanismes régionaux de décision, de suivi et d'appui à l'insertion économique, en cohérence avec les réalités territoriales.

En complément de ces services non financiers, le dispositif prévoit un **appui matériel et financier** aux jeunes sortants des dispositifs FIP et FAT ainsi qu'aux acteurs économiques actifs des OP championnes. Cet appui est mis en œuvre à travers un fonds géré en régie, en réponse à l'absence de services bancaires ou d'accès à la microfinance dans certaines zones, notamment la région de Kidal.

Les projets professionnels et plans d'affaires sont soumis à une validation par un comité multi-acteurs, déjà en place et également chargé de l'analyse et de la validation des projets FIP/FC. Cette gouvernance collective garantit la

Le troisième dispositif constitue un élément clé de la stratégie DDRK/DDRG en matière d'insertion professionnelle et économique. Il vise à renforcer les mécanismes d'orientation, d'appui-conseil et d'accompagnement à l'entrepreneuriat, dans un contexte marqué par la faible fonctionnalité des structures étatiques dédiées à l'emploi et à l'insertion (notamment l'APEJ et l'ANPE).

En s'appuyant sur les acquis des phases précédentes, notamment la mise en place d'un pool de Conseillers en Formation-Emploi et du Centre de Ressources de Kidal (CRK), ce dispositif accompagne les jeunes en situation de chômage ou de sous-activité ainsi que les opérateurs économiques actifs.

L'appui proposé couvre l'ensemble du processus d'insertion et de développement de projets économiques : information et orientation professionnelles, identification et maturation de projets, analyse des besoins en compétences et en investissements, appui à l'élaboration de projets professionnels et de plans d'affaires

Dispositif de suivi-conseil et d'appui à l'insertion à Kidal : structurer un système malgré un contexte contraint

À Kidal, le dispositif de suivi-conseil et d'appui à l'insertion est devenu opérationnel à partir de 2018, en tenant compte des contraintes spécifiques de la région. Une convention de partenariat a été signée entre la Chambre Régionale d'Agriculture (CRA) et l'Unité de Gestion du Programme (UGP), posant le cadre institutionnel du dispositif.

L'équipe technique de la CRA a été mise en place et formée, tandis que les outils d'analyse des projets et le manuel de procédures ont été élaborés et mis à sa disposition. Cinq (5) commissions locales d'analyse et de sélection des projets ont été constituées et formées, renforçant la capacité de décision au niveau local.

Des campagnes d'information et de sensibilisation ont accompagné le dispositif, ainsi que des sessions régulières d'analyse des dossiers de projets. En 2018, cent trente-neuf (139) projets ont été validés et financés, pour soixante-six (66) projets rejetés.

Cette expérience illustre la capacité à structurer des mécanismes de suivi, de sélection et d'appui à l'insertion, même dans un contexte institutionnel et sécuritaire fortement contraint.

transparence des décisions, la cohérence des appuis et la traçabilité des ressources mobilisées.

À travers ce dispositif, les programmes DDRK et DDRG ont cherché à sécuriser le passage de la formation à la mise en activité effective, tout en préparant, lorsque les conditions le permettent, une articulation future avec des dispositifs institutionnels pérennes.

Une logique de parcours et de complémentarité des dispositifs

Pris ensemble, les dispositifs FAT, FIP/FC et d'orientation-appui-conseil constituent une architecture cohérente de formation et d'insertion, adaptée aux contextes ruraux fragiles.

Leur complémentarité permet de proposer plusieurs voies d'accès à la qualification, d'accompagner des profils diversifiés et de sécuriser les trajectoires d'insertion économique. Cette structuration progressive illustre la capacité des programmes DDRK et DDRG à renforcer des dispositifs existants, à en améliorer l'efficacité et à en accroître la durabilité, dans le respect des contraintes locales et des exigences institutionnelles.

Une stratégie adaptée aux contextes fragiles et aux milieux sensibles

L'ensemble de cette stratégie a été déployé dans des contextes marqués par l'insécurité et l'instabilité, nécessitant une adaptation constante des modalités d'intervention.

Les principes développés dans le livret consacré aux interventions en milieux sensibles – flexibilité programmatique, posture “low profile”, gestion du risque, médiation locale et application du principe de “ne pas nuire” – ont également guidé la mise en œuvre des volets formation et insertion.

Cette capacité d'adaptation a permis de maintenir les activités de formation et d'insertion dans la durée, en ajustant les formats, les partenariats et les dispositifs opérationnels, sans renoncer aux objectifs fondamentaux de développement rural durable.

ACQUIS MAJEURS APRÈS DIX ANNÉES D'INTERVENTION EN MATIÈRE DE FORMATION ET D'INSERTION

Après dix années d'intervention continue dans les régions de Gao et de Kidal, les programmes DDRK et DDRG ont permis de produire des acquis structurants en matière de formation professionnelle et d'insertion économique en milieu rural fragile.

Ces acquis dépassent les seules réalisations quantitatives. Ils concernent la structuration de dispositifs, le renforcement durable des capacités locales, l'évolution des pratiques institutionnelles et la démonstration qu'il est possible d'investir dans le développement des compétences et l'insertion, même dans des contextes d'insécurité prolongée.

Structuration progressive d'un système territorial de formation–insertion

L'un des acquis majeurs des programmes réside dans la structuration progressive d'un système territorial de formation professionnelle et d'insertion, là où les dispositifs étaient initialement faibles, fragmentés ou inexistant.

À travers la mise en œuvre coordonnée des dispositifs FAT, FIP/FC et d'orientation–appui-conseil, les programmes DDRK et DDRG ont contribué à :

- organiser une offre de formation adaptée aux réalités économiques locales ;
- instaurer des mécanismes de sélection, de validation et de suivi partagés ;
- renforcer la cohérence entre formation, insertion et développement rural.

Cet acquis est particulièrement significatif dans des régions où les services publics de formation et d'emploi étaient peu opérationnels, et où l'intervention devait composer avec des contraintes sécuritaires fortes.

« La spécificité du DDRG, c'est que l'administration est impliquée du début à la fin. Il existe des organes nationaux et régionaux de programmation où tous les acteurs participent. Ce n'est pas le cas de tous les programmes. »

CAEF du Gouverneur de Gao

Amélioration durable de l'employabilité et des capacités économiques locales

Les dispositifs mis en œuvre ont permis d'améliorer de manière tangible l'employabilité des jeunes et des femmes en milieu rural, en privilégiant des parcours courts, adaptés et directement reliés aux opportunités économiques locales.

« Grâce à la formation et aux équipements reçus, je produis aujourd'hui des jus. Cela me permet de gagner environ 300 000 FCFA par mois et d'employer trois autres femmes. Avant, je n'avais aucune activité stable. »

Bénéficiaire formée, région de Kidal

Les formations par apprentissage tutoré (FAT) ont favorisé une primo-qualification certifiée, tandis que les formations initiales professionnalisantes et continues (FIP/FC) ont permis une montée en compétences rapide et ciblée.

Combinées à des dispositifs d'orientation et d'appui-conseil, ces actions ont facilité l'accès à l'auto-emploi, à des activités génératrices de revenus et, dans certains cas, à des formes d'emploi local.

L'acquis principal réside dans la capacité à transformer des compétences acquises en activités effectives, réduisant le risque de décrochage post-formation fréquemment observé dans des contextes similaires.

Au-delà des compétences techniques, les programmes ont traité un déterminant souvent sous-estimé : **l'acceptabilité sociale de l'insertion**. Dans les milieux ruraux fragiles, une activité nouvellement créée peut être perçue comme une **injustice** ou une **concurrence** si son utilité collective et ses critères d'accès ne sont pas compris. La combinaison **sélection transparente – apprentissage tutoré – suivi-conseil** a contribué à ancrer ces insertions dans le tissu social local et à réduire les risques de défiance.

Renforcement des capacités institutionnelles et professionnelles des acteurs locaux

Au-delà des bénéficiaires finaux, les programmes DDRK et DDRG ont généré des acquis importants en matière de renforcement des capacités des acteurs du système régional de formation pour l'emploi.

Les services techniques déconcentrés, les centres de formation, les maîtres-artisans, les organisations professionnelles et les structures d'appui ont bénéficié d'un accompagnement progressif, tant sur le plan technique qu'organisationnel.

Le Programme de Renforcement des Capacités (PRC) a joué un rôle central dans cette dynamique, en soutenant la professionnalisation des acteurs, l'amélioration des pratiques de gestion et la clarification des rôles institutionnels.

Cet investissement dans les capacités locales constitue un levier essentiel de durabilité, en préparant les acteurs à assurer, à terme, des services de formation et d'insertion de meilleure qualité.

Contribution à la stabilisation socio-économique et à la cohésion territoriale

Les actions de formation et d'insertion ont également produit des effets structurants sur le plan social et territorial.

En offrant des perspectives économiques concrètes à des jeunes et des femmes en milieu rural, les programmes ont contribué à :

- réduire l'oisiveté et les trajectoires à risque ;
- renforcer l'ancrage local des bénéficiaires ;
- soutenir des dynamiques économiques de proximité.

Dans des contextes marqués par l'instabilité, **la formation professionnelle a ainsi joué un rôle de facteur de résilience**, en complément des autres volets des programmes DDRK et DDRG.

La stabilisation ne procède pas uniquement de la création d'activités, mais aussi de leur **intégration sociale** : acceptation par le voisinage, reconnaissance par les pairs, et inscription dans des règles locales perçues comme équitables. Dans ce cadre, l'insertion a été recherchée comme un processus **progressif**, articulant qualification, mise en activité et **redevabilité sociale** (information, clarification des critères, démonstration de l'utilité économique et communautaire). Cette approche réduit les perceptions de « gagnants/perdants » et renforce la cohésion autour des trajectoires d'emploi.

Des partenariats structurants au service de la pérennisation des acquis

Au-delà des résultats opérationnels, les programmes DDRK et DDRG ont permis de consolider des modalités de gestion partenariale favorisant l'appropriation institutionnelle et la pérennisation des acquis.

La formalisation et l'opérationnalisation d'Accords de Partenariat Opérationnel (APO) avec des acteurs clés du système national de formation et d'insertion ont constitué un levier central de cette dynamique. Ces partenariats ont permis d'ancrer progressivement les dispositifs développés par les programmes dans des cadres institutionnels existants, tout en conservant la flexibilité nécessaire à leur adaptation au contexte.

L'expérience conduite avec l'Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (APEJ), à travers la mise en place et l'opérationnalisation d'Espaces d'Orientation des Jeunes (EOJ) à Gao et Kidal, illustre cette capacité à transformer des dispositifs expérimentaux en outils institutionnels durables.

Les Espaces d'Orientation des Jeunes : un levier d'insertion institutionnalisé

La signature d'un Accord de Partenariat Opérationnel (APO) avec l'Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (APEJ) en mai 2024 a permis l'opérationnalisation d'Espaces d'Orientation des Jeunes (EOJ) à Gao et à Kidal.

Les deux espaces ont été réhabilités et équipés par l'APEJ, et trois (3) Conseillers d'Orientation ont été recrutés et formés pour en assurer l'animation. Les EOJ proposent des services d'information, d'orientation et d'accompagnement en lien avec les dispositifs de formation et d'insertion appuyés par les programmes DDRK et DDRG.

La mise en œuvre du dispositif a permis l'insertion d'une première cohorte de trente-huit (38) jeunes bénéficiaires, illustrant le potentiel de pérennisation de ces espaces au sein des structures publiques d'emploi.

Le symposium régional : structurer la concertation et le pilotage territorial

Le 9 septembre 2024, un Symposium régional sur la formation professionnelle et l'emploi s'est tenu à Gao, réunissant les Conseils régionaux de Gao et de Kidal, les services techniques et les partenaires techniques et financiers.

Ce cadre d'échanges a permis de dresser un état des lieux partagé des actions menées dans les deux régions, de formuler des recommandations à destination de l'État et des partenaires, et de mettre en place un mécanisme opérationnel de suivi.

Fortement apprécié par les autorités maliennes, ce symposium constitue un acquis important en matière de gouvernance territoriale, en contribuant à structurer un espace durable de concertation autour des enjeux de formation professionnelle et d'emploi.

Parallèlement, l'organisation d'un symposium régional sur la formation professionnelle et l'emploi a permis de créer un espace inédit de concertation, de capitalisation et de pilotage partagé entre les autorités régionales, les services techniques, les partenaires techniques et financiers et les acteurs de terrain.

Ces initiatives témoignent d'une évolution significative des pratiques partenariales, orientées non seulement vers la mise en œuvre des activités, mais également vers la structuration de mécanismes durables de coordination, de suivi et d'appropriation institutionnelle.

Le Programme de Renforcement de Capacités : un levier structurant de durabilité des interventions

Au-delà des actions de formation et d'insertion professionnelle, les programmes DDRK et DDRG ont fait le choix stratégique d'investir dans le renforcement durable des capacités des acteurs locaux, à travers l'élaboration et la mise en œuvre d'un Programme de Renforcement de Capacités (PRC) à l'échelle régionale.

L'enjeu central du PRC n'était pas seulement de renforcer les compétences techniques, mais d'accompagner les organisations locales – organisations de la société civile, organisations communautaires de base, associations et petites entreprises – dans leur capacité à planifier, gérer et pérenniser des actions de développement, y compris au-delà de l'appui des programmes.

Une démarche fondée sur un diagnostic approfondi et multi-acteurs

Le PRC a débuté en 2019 par un diagnostic organisationnel approfondi, réalisé avec l'appui de la structure malienne GEFRAD. Ce diagnostic a mis en évidence l'existence de près de 500 organisations locales dans la région de Kidal, dont une majorité présentait des niveaux de fonctionnalité limités.

Sur cette base, le PRC a été conçu comme une démarche multi-acteurs, impliquant les services techniques déconcentrés, les chambres consulaires, les autorités administratives et territoriales, les autorités intérimaires, ainsi que des organisations de producteurs ciblées et des ONG locales.

« Le PRC visait à traduire concrètement la durabilité des programmes. Il a permis aux organisations de mieux gérer les investissements et de s'approprier les résultats. C'est un correctif essentiel pour garantir la pérennité. »

Responsable GEFRAD

Un cadre stratégique et opérationnel partagé

Une étape clé du PRC a consisté dans l'appropriation collective du diagnostic et sa traduction en un cadre stratégique et opérationnel partagé.

Ce cadre se distingue par une approche intégrée du renforcement des capacités, qui ne se limite pas au « pouvoir d'agir », mais intègre également le « pouvoir d'être », en accordant une attention particulière aux femmes et aux jeunes, en tant qu'acteurs du changement.

La « pyramide de renforcement » : un cadre conceptuel structurant

Le PRC s'appuie sur un cadre conceptuel innovant, la "pyramide de renforcement des organisations bénéficiaires", permettant d'adapter les appuis au niveau de maturité et de développement de chaque organisation.



Trois axes structurants ont guidé la mise en œuvre du PRC :

- **Axe 1 – Gouvernance organisationnelle** : amélioration de la vie associative, clarification des rôles, mise en conformité statutaire (référentiels OHADA).
- **Axe 2 – Capacités opérationnelles et de gestion** : planification stratégique et opérationnelle, gestion des infrastructures et équipements, structuration des approches filières et chaînes de valeur.
- **Axe 3 – Performances stratégiques** : mobilisation de ressources, négociation et contractualisation avec les partenaires.

Des appuis au-delà de la formation

Le PRC ne s'est pas limité à des actions de formation, mais a intégré des dispositifs de coaching, d'accompagnement individualisé et de mise en relation entre organisations locales et partenaires potentiels.

Cette approche a permis la production de nombreux outils de renforcement, la structuration d'organisations en coopératives conformes au cadre OHADA, ainsi que la mise en réseau d'initiatives locales (boutiques d'intrants, banques de céréales, auxiliaires vétérinaires, pêcheurs, etc.).

Un acquis stratégique pour la durabilité

L'un des résultats majeurs du PRC réside dans l'élaboration de plans de formation au niveau des organisations professionnelles faitières, renforçant leur capacité à piloter, dans la durée, des dispositifs de formation et d'accompagnement adaptés aux besoins locaux.

À ce titre, le PRC constitue un acquis transversal majeur des programmes DDRK et DDRG, en ce qu'il renforce les conditions d'appropriation, de durabilité et de répliquabilité des interventions de formation et d'insertion.

ENSEIGNEMENTS CLÉS ET LIMITES ASSUMÉES

L'analyse rétrospective des dispositifs de formation professionnelle et d'insertion mis en œuvre dans le cadre des programmes DDRK et DDRG permet de dégager un ensemble d'enseignements structurants.

Ces enseignements portent à la fois sur les choix stratégiques opérés, les modalités opérationnelles mises en œuvre et les conditions nécessaires à la durabilité des résultats. Ils s'accompagnent également de limites clairement identifiées, inhérentes aux contextes d'intervention et aux contraintes structurelles rencontrées.

Enseignements clés

La formation professionnelle n'est efficace que si elle est pensée comme un parcours complet. Un premier enseignement majeur réside dans la nécessité de concevoir la formation professionnelle comme un parcours, et non comme une action isolée.

Les dispositifs FAT, FIP/FC et d'orientation-appui-conseil ont démontré que l'impact des formations dépend étroitement de leur articulation avec des mécanismes d'insertion et de mise en activité. La formation n'est réellement transformatrice que lorsqu'elle s'inscrit dans une logique de continuité, allant de la qualification à l'exercice effectif d'une activité économique.

L'ancrage territorial et institutionnel conditionne la pertinence des dispositifs

Les résultats obtenus montrent que l'ancrage territorial constitue un facteur déterminant de pertinence et d'appropriation.

L'implication des services techniques déconcentrés, des collectivités territoriales, des organisations professionnelles et des acteurs communautaires a permis d'adapter les dispositifs aux réalités locales, de renforcer leur légitimité et de favoriser leur acceptation sociale.

Les Accords de Partenariat Opérationnel (APO) ont joué un rôle structurant dans l'organisation de cette coopération.

« Le programme est participatif et itératif. Quand un besoin urgent se fait sentir, comme l'arrivée de déplacés internes, nous avons sollicité le DDRG et une solution a été trouvée rapidement. C'est ce type de programme. »

CAEF du Gouverneur de Gao

Les formations courtes et l'apprentissage tutoré sont particulièrement adaptés aux milieux fragiles

Les dispositifs de formation courte (FIP) et de formation par apprentissage tutoré (FAT) se sont révélés particulièrement pertinents en contextes ruraux fragiles.

Ils permettent une acquisition rapide et pragmatique de compétences, compatible avec les contraintes de mobilité, de sécurité et de disponibilité des bénéficiaires.

L'apprentissage tutoré, en particulier, favorise une transmission de savoir-faire ancrée dans les pratiques locales et renforce les liens économiques et sociaux au sein des communautés.

L'accompagnement et l'orientation sont des leviers décisifs d'insertion

Un enseignement central concerne le rôle déterminant de l'orientation professionnelle et de l'appui-conseil.

L'accompagnement individualisé dans l'identification des projets professionnels, l'élaboration de plans d'affaires et le suivi post-formation a permis de réduire significativement les risques d'échec et de décrochage.

Dans des contextes où les structures publiques d'emploi sont peu fonctionnelles, ces mécanismes constituent un levier essentiel d'insertion effective.

La flexibilité et l'adaptation permanente sont des conditions de réussite

La capacité d'adaptation des dispositifs constitue un enseignement transversal majeur.

L'ajustement continu des modalités de formation, des calendriers, des partenariats et des dispositifs d'appui a permis de maintenir les activités malgré l'instabilité sécuritaire. Cette flexibilité, encadrée par des principes clairs (neutralité, "ne pas nuire", redevabilité), s'est révélée indispensable pour préserver l'impact des interventions.

« Ce qui a permis de travailler en situation d'insécurité, c'est la neutralité. Les activités ont été programmées avec toutes les collectivités, en zones nomades comme sédentaires. Contrairement à d'autres programmes, DDRG n'a jamais privilégié une ethnie. »

Acteur institutionnel régional

Traiter l'acceptabilité sociale comme une condition de durabilité.

Une insertion réussie se mesure aussi à la capacité du bénéficiaire à "tenir" son activité dans son environnement familial et communautaire. D'où l'importance de dispositifs qui combinent **transparence**, on-boarding social (information/explicitation), et **suivi-conseil régulier** jouant un rôle de prévention et de médiation.

Limites assumées et défis persistants

La fragilité des écosystèmes financiers et de l'insertion économique

L'une des principales limites rencontrées concerne la faiblesse structurelle des écosystèmes financiers locaux.

L'absence ou la faible présence de services bancaires et de microfinance, notamment dans la région de Kidal, a limité les perspectives de financement autonome des projets économiques. Si les dispositifs d'appui financier mis en place par les programmes à travers des commerçants ont permis de pallier temporairement cette situation, ils ne peuvent se substituer durablement à des systèmes financiers institutionnels.

Une nécessité d'inscription dans des programmations de long terme, articulées au rôle de l'État

Les résultats observés confirment que les effets structurants de la formation professionnelle et de l'insertion économique s'inscrivent nécessairement dans le temps long. Dix années d'intervention ont permis de poser des bases solides, tant en matière de dispositifs que de capacités humaines et institutionnelles, mais elles restent insuffisantes pour garantir, à elles seules, l'autonomie complète et la pérennité de l'ensemble des mécanismes mis en place.

La consolidation des acquis suppose ainsi des engagements programmatiques durables, fondés sur la continuité des appuis, la stabilisation des cadres institutionnels et l'appropriation progressive par les acteurs publics nationaux et territoriaux. Cet engagement relève en premier lieu du rôle de l'État central, et en particulier de sa capacité à assurer, dans la durée, le financement et le pilotage des services publics de base en matière de formation professionnelle — mais aussi de santé et d'éducation — y compris dans des zones excentrées soumises à de fortes contraintes sécuritaires et à des pressions extérieures.

Dans ce cadre, les interventions des programmes DDRK et DDRG ont vocation à jouer un rôle d'appui, de démonstration et de structuration, en accompagnant les institutions nationales et déconcentrées dans la mise en place de dispositifs adaptés, plutôt qu'à se substituer durablement aux responsabilités publiques. La question du temps long apparaît dès lors moins comme une dépendance aux programmes que comme une condition structurelle de réussite des politiques publiques en contextes fragiles.

Des contraintes persistantes liées au contexte sécuritaire

Les contraintes sécuritaires ont constitué une limite permanente à l'extension et à l'intensification des dispositifs.

Elles ont restreint les possibilités de déploiement géographique, compliqué le suivi de proximité et limité certaines formes d'accompagnement.

La gestion de ces contraintes a nécessité des arbitrages constants, parfois au détriment de l'ampleur des interventions.

Une articulation encore incomplète avec les dispositifs nationaux

Malgré les partenariats établis, l'articulation avec certains dispositifs nationaux demeure partielle.

Les faiblesses structurelles de certaines institutions publiques en charge de l'emploi et de la formation ont limité les possibilités d'intégration complète des dispositifs DDRK/DDRГ dans des cadres nationaux pérennes.

Cette limite souligne l'importance d'investir davantage dans le renforcement institutionnel et la coordination multi-niveaux.

CONCLUSION GÉNÉRALE ET RECOMMANDATIONS OPÉRATIONNELLES

Former pour pérenniser le développement rural en contextes fragiles

L'expérience des programmes DDRK et DDRG démontre que la formation professionnelle et l'insertion économique constituent des leviers structurants de développement rural durable, y compris dans des contextes marqués par une instabilité prolongée et des contraintes sécuritaires élevées.

Sur une période de dix années, les interventions menées dans les régions de Gao et de Kidal ont permis de concevoir, tester et renforcer des dispositifs adaptés aux réalités locales, articulant formation, insertion, gouvernance territoriale et renforcement des capacités.

Les résultats obtenus montrent que les approches fondées sur des formations courtes professionnalisantes (FIP/FC), l'apprentissage tutoré (FAT) et des mécanismes d'orientation et d'appui-conseil à l'entrepreneuriat sont particulièrement pertinentes en milieux ruraux fragiles. Lorsqu'elles sont combinées, ces approches permettent de sécuriser le passage de la qualification à la mise en activité économique et à l'insertion socio-professionnelle, en tenant compte des contraintes structurelles des territoires.

Dans ces contextes, l'insertion ne se joue pas seulement sur la viabilité économique : elle dépend aussi de la **reconnaissance sociale** de l'activité et de la perception d'équité au sein des communautés. L'expérience DDRK/DDRGR suggère que l'apprentissage tutoré, la transparence des critères et l'accompagnement post-formation constituent des facteurs décisifs pour limiter les tensions et consolider l'installation dans la durée.

Au-delà des dispositifs eux-mêmes, la valeur ajoutée des programmes DDRK et DDRG réside dans la posture d'intervention adoptée. L'ancrage territorial, la flexibilité programmatique, la gestion maîtrisée des risques, la médiation locale et l'application constante du principe de « ne pas nuire » ont constitué des conditions essentielles de la continuité et de l'impact des actions.

Cette expérience met également en évidence que la durabilité des résultats dépend étroitement de la capacité à renforcer les acteurs locaux et institutionnels, à inscrire les dispositifs dans des cadres de gouvernance partagés et à envisager les interventions dans une perspective de long terme.

Les enseignements tirés de cette capitalisation dépassent le cadre des régions de Gao et de Kidal. Ils offrent des repères utiles pour la conception de futurs projets et programmes de formation et d'insertion en contextes fragiles, au Mali comme dans d'autres pays confrontés à des défis similaires.

« L'impression générale est celle d'un programme crédible et fonctionnel, qui est venu répondre à un vide institutionnel. Cette manière de faire est une bonne pratique et peut être reproduite ailleurs. »

Acteur institutionnel / focus group

Recommandations opérationnelles pour de futures interventions

Les recommandations ci-dessous sont directement issues de l'analyse des acquis, des enseignements et des limites identifiés dans le cadre des programmes DDRK et DDRG. Elles sont formulées comme des **repères opérationnels**, destinés à éclairer les choix des bailleurs, des décideurs publics et des opérateurs

Recommandation 1 – Concevoir la formation professionnelle comme un parcours d'insertion complet

Les interventions futures devraient systématiquement articuler formation, orientation, appui-conseil et mise en activité économique.

Les dispositifs isolés de formation produisent des effets limités en milieux fragiles. L'expérience DDRK/DDRГ montre qu'un continuum clair entre qualification et insertion est indispensable pour sécuriser les parcours des bénéficiaires.

Recommandation 2 – Privilégier des dispositifs adaptés aux réalités des milieux ruraux fragiles

Les formations courtes professionnalisantes (FIP/FC) et l'apprentissage tutoré (FAT) devraient être privilégiés en contextes ruraux et sensibles.

Ces dispositifs offrent une flexibilité, une proximité et une pertinence accrues par rapport à des formations longues et centralisées, souvent inaccessibles aux populations ciblées.

Recommandation 3 – Investir durablement dans l'orientation et l'appui-conseil à l'insertion

L'orientation professionnelle et l'appui-conseil constituent des leviers décisifs de réussite et doivent être considérés comme des composantes à part entière des projets.

Dans des contextes où les structures publiques de l'emploi sont peu fonctionnelles, ces dispositifs permettent de sécuriser les projets

professionnels et d'améliorer significativement les taux de mise en activité.

Recommandation 4 – Renforcer la gouvernance territoriale et les partenariats institutionnels

Les interventions doivent s'appuyer sur des partenariats structurés avec les acteurs territoriaux et institutionnels, formalisés à travers des cadres adaptés.

Les Accords de Partenariat Opérationnel (APO) ont démontré leur pertinence pour organiser la délégation, renforcer l'appropriation locale et sécuriser la mise en œuvre.

Recommandation 5 – Intégrer la flexibilité et la gestion des risques dès la conception des programmes

La flexibilité programmatique et la gestion contextuelle des risques doivent être intégrées dès la phase de formulation.

Les ajustements continus opérés dans les DDRK/DDRГ ont été une condition essentielle de la continuité des actions en contexte d'instabilité.

Recommandation 6 – Inscrire les interventions dans des programmations de long terme

La consolidation des acquis en matière de formation et d'insertion nécessite des engagements programmatiques de long terme.

Dix années d'intervention ont permis de poser des bases solides, mais insuffisantes pour garantir une autonomie complète des dispositifs. Des cycles longs sont nécessaires pour renforcer la durabilité.

L'expérience des programmes DDRK et DDRG démontre qu'il est possible de concevoir et de mettre en œuvre des interventions crédibles, responsables et efficaces en matière de formation professionnelle et d'insertion en milieux fragiles.

Elle montre également que de tels projets requièrent des opérateurs disposant d'une expertise contextuelle approfondie, d'une capacité d'adaptation éprouvée et d'une culture de la redevabilité.

Confiées à des entités réunissant ces conditions, les interventions de formation et d'insertion peuvent devenir des leviers puissants de développement rural durable et de stabilisation territoriale, au Mali comme dans d'autres contextes fragiles.

« Ce qui va continuer, c'est tout ce qu'on a reçu comme formations, tout ce que les producteurs ont reçu comme formation, tout ce que les coopératives ont reçu comme formation et également les ateliers des jeunes. Les jeunes formés ont été dotés d'équipements et certains ont ouvert leur atelier et l'atelier continue de fonctionner. Ça au moins ça va continuer à fonctionner. Les formations que les producteurs ont reçu en termes de nouvelles techniques culturales vont aussi rester ».

**Alhader Amadou Bella - Fonction : Conseiller aux Affaires Économiques et Financières (CAEF)
du Gouverneur de la Région de Gao**

Capitalisation réalisée avec l'assistance de :

Inter-Mondes Belgique – IMB

www.inter-mondes.org

Adresse : Cité des Associations, Rue Émile Féron 153, 1060 Saint-Gilles

Contact mission: marc.totte@inter-mondes.org

Tél. +32 491 223 242

IRPAD Afrique

www.irpadafrique.org

Adresse : ACI 2000, Bamako, MALI

Contact capitalisation : Mamadou_goita@yahoo.fr

+223 76 02 39 45



PROMAN est une société de conseil internationale de premier plan spécialisée dans la coopération au développement. Créé en 1986, PROMAN fournit des services aux bailleurs de fonds internationaux, les gouvernements nationaux, les institutions publiques et les partenaires de développement du monde entier. Au Mali, **PROMAN avait le mandat d'agence d'exécution pour le Grand-Duché de Luxembourg dans la zone de concentration Nord, régions de Kidal et de Gao de 1999 à 2025.**

Contact :

PROMAN SA

34, rue du moulin

L 3857 Schiffange - LUXEMBOURG

proman-mali@proman-mali.org