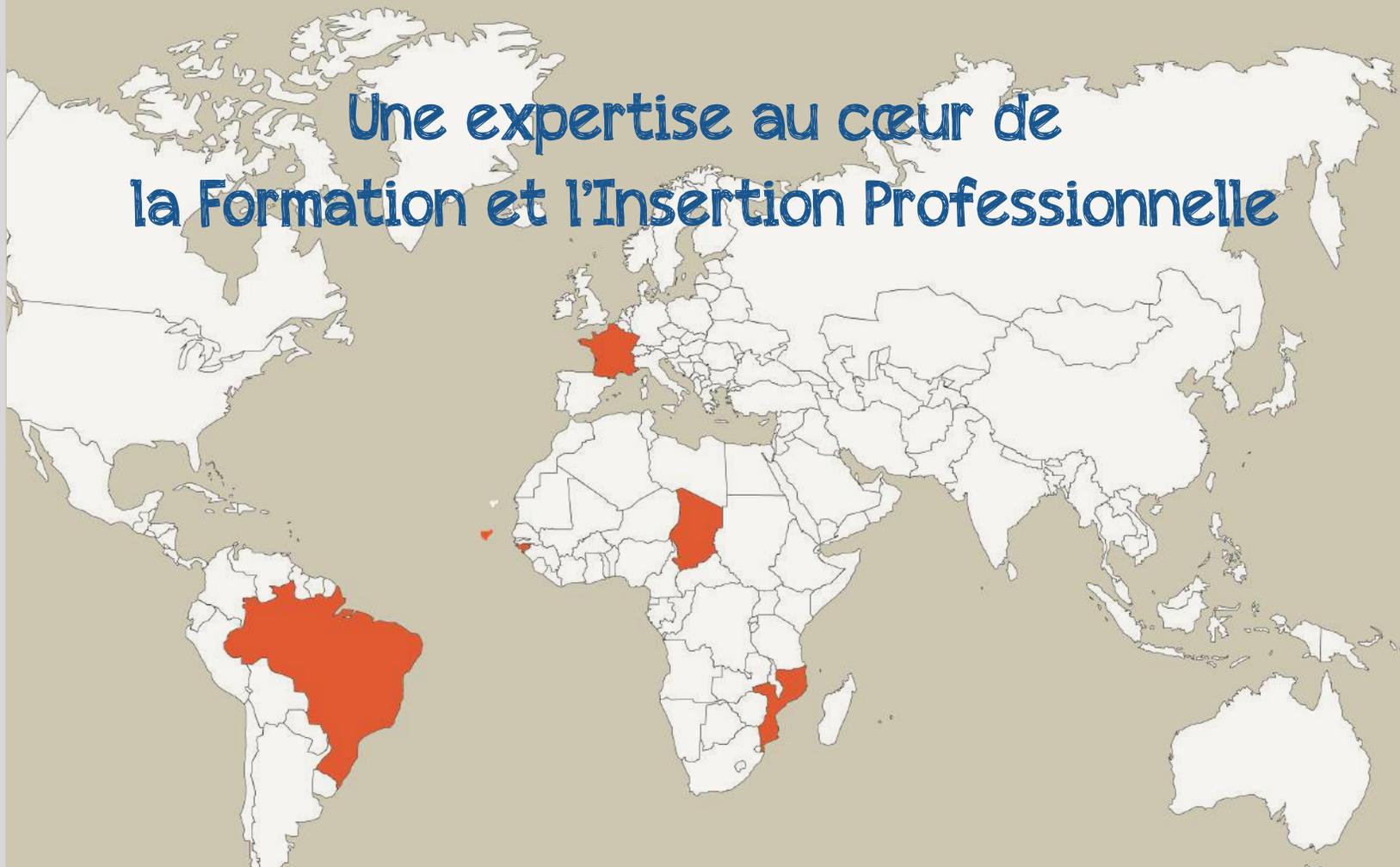


Une expertise au cœur de la Formation et l'Insertion Professionnelle



Sommaire

Le mot du Directeur d'ESSOR	2
Introduction	3
L'expertise d'ESSOR – 15 années de pratiques sur deux continents	5
Marché – Formation et Insertion Professionnelle des jeunes – Politiques Publiques	6
Ce qui rapproche les grandes institutions intervenant sur la FIP	8
Le Brésil, le Mozambique, le Tchad : des défis politiques nationaux autour de la Formation et de l'Insertion Professionnelle des jeunes défavorisés	10
Entreprises – Formation Professionnelle – Insertion des jeunes	16
L'expertise d'ESSOR : Le Brésil	18
Le Mozambique	22
Le Tchad	26
Une démarche et des outils éprouvés, fruit de 15 années d'expérience	27
Les leçons apprises et les bonnes pratiques à retenir	28
Le positionnement et la contribution d'ESSOR sur la Thématique FIP	30
Ce que l'expérience a induit comme changements au sein de l'ONG ESSOR	32
Quelques mots pour conclure	37
Annexe : Les institutions internationales et les stratégies qu'elles développent	39

Le mot du Directeur d'ESSOR



Jean Philippe Delgrange
Directeur ESSOR

La mise en place d'action de Formation et d'Insertion Professionnelle (FIP) à ESSOR résulte d'un long processus de maturation. L'association a démarré ses interventions en zones urbaines au travers de projets « intégrés » touchant les différentes tranches d'âge (enfants, adolescents et adultes) et les problématiques d'éducation, de santé, d'insertion sociale des jeunes, de formation professionnelle, d'organisation communautaire...

Progressivement, en menant des activités dans ces nombreux domaines, ESSOR et ses partenaires ont perçu à quel point la question de la génération de revenus était finalement au cœur des questions de développement, et que se limiter à la formation professionnelle était insuffisant.

C'est dans le cadre de cette évolution qu'en parallèle à des actions de formation professionnelle nous avons progressivement initié des activités touchant à l'insertion des apprenants, puis plus globalement à l'insertion économique des populations des quartiers périphériques urbains.

C'est donc assez naturellement qu'un secteur FIP a donc pris forme chez ESSOR, avec pour cela un appui significatif de l'AFD avec qui a été établie une Convention Programme FIP.

Les pages qui suivent contribueront, nous l'espérons, à mieux appréhender la réalité de ce secteur de la FIP dans les problématiques du développement, et à comprendre les expériences menées par ESSOR ainsi que ses partenaires (ADEIS, AMAZONA, AMDEC, AMPARO, ASDP, CEMAR, GACC, GACC-MA, UPA) et ce qu'on peut en tirer comme leçons apprises et bonnes pratiques(*).

(* C'est d'ailleurs dans cette optique de participer à la diffusion de bonnes pratiques qu'ESSOR a souhaité faire partie du Réseau «Pratiques» (<http://www.interaide.org/pratiques/>) et y contribue au travers de plusieurs fiches ou document chaque année.

Introduction



La planète compte aujourd'hui **1,2 milliards de jeunes âgés de 15 à 24 ans**, soit 18 % de la population mondiale. Près de 87 % d'entre eux vivent dans les pays en développement. Le chômage les touche de plein fouet. **43,7 % des chômeurs sur notre monde sont des jeunes** alors qu'ils ne représentent que 25 % de la population active. **Plus du tiers de la jeunesse dans le monde est à la recherche d'un emploi sans pouvoir en trouver**, ou a totalement cessé d'en chercher un, ou travaille sans arriver à franchir le seuil de pauvreté de 2 \$ US par jour.

Pour échapper à la pauvreté, de nombreux jeunes cherchent de **meilleures perspectives d'avenir en migrant**. La migration vers les zones urbaines est inévitable, parfois souhaitable, pour améliorer la répartition des ressources humaines, notamment dans les pays où la terre est rare. **Les jeunes sont plus enclins que leurs aînés à l'exode rural ou à la migration vers d'autres zones urbaines**, mais cette migration a des impacts importants. L'afflux de main d'œuvre (MO) dans les villes **crée de plus en plus de tensions sur l'emploi dans ces zones** et ne contribue pas nécessairement à améliorer les conditions d'emploi de ceux qui restent dans les zones rurales. Elle modifie la composition démographique, la répartition des compétences, la fourniture de biens publics (d'éducation, de services d'utilité publique, de logements et d'infrastructures).

Dans de nombreux Pays en Développement une grande partie des difficultés relatives à l'emploi des jeunes peut s'expliquer par **la dynamique du marché du travail et par ses opportunités**. La facilité plus ou moins grande avec laquelle ils trouvent un emploi et l'efficacité de leur recherche dépendent aussi du **degré d'organisation du marché du travail pour les intégrer et de leur propre niveau de préparation pour s'y insérer**.

Tous les pays, quel que soit leur stade de développement, sont aujourd'hui confrontés au **défi de l'emploi des jeunes**, même si la nature et l'ampleur du problème varie d'un contexte à l'autre. Dans les PED, en dehors de la situation démographique et des taux de reproduction élevés, ceux qui arrivent sur le marché du travail sont handicapés par plusieurs facteurs, entre autres, **le manque d'expérience professionnelle, le manque d'accès aux études et à des formations, le manque d'organisation et de représentation qui empêche que leurs besoins soient pris en compte dans les programmes d'action et les politiques publiques**.

L'énergie, les compétences et les aspirations de jeunes sont des atouts précieux, qu'aucun pays ne peut s'offrir le luxe de gaspiller.

Aider les jeunes à réaliser tout leur potentiel en leur ouvrant l'accès à l'emploi est une condition préalable à l'éradication de la pauvreté, au développement durable et à une paix pérenne.

L'emploi des jeunes prend une place de plus en plus importante dans les programmes de développement, après avoir été largement négligé dans les stratégies nationales de développement dans le passé.

Tous les analystes des grandes institutions internationales, mais aussi nationales, s'accordent à reconnaître la richesse que représente les jeunes pour un pays et insistent sur le fait qu'il est essentiel de leur procurer des emplois décents si l'on veut lutter contre la pauvreté et promouvoir le développement durable. Shantayanan Devarajan, Économiste à la Banque Mondiale explique que :

« L'un des problèmes qu'ont eu et qu'ont encore les gouvernants jusqu'ici a été de devoir prendre des mesures sans connaître les options disponibles, sans savoir ce qui fonctionne dans différentes situations, ce qui a déjà été expérimenté et ce qui n'a pas marché. »

Depuis maintenant plus de 15 ans, une ONG Française ESSOR, basée à Lille, investit fortement dans la conception, le développement et la mise en œuvre d'une démarche, d'une méthode et d'outils pour permettre à des jeunes déshérités des quartiers défavorisés des grands centres urbains du SUD de se former et de s'insérer professionnellement sur le marché du travail formel et informel, mais aussi de contribuer en tant que citoyens au développement économique, social et politique de l'espace dans lequel ils évoluent.

Cette publication arrive à un moment charnière pour ESSOR à bien des égards et notamment après 15 années d'interventions consacrées à l'action qui a vu, au cours des dernières années, une importante progression et une diversification des projets mis en œuvre. Il était essentiel pour cette association de **faire le point** sur ce qui est devenu en son sein un programme d'envergure. De pouvoir **présenter et diffuser largement son expérience, sa contribution** (du local au national) ainsi que la participation et le soutien que lui ont apportés ses partenaires techniques et financiers.

Le présent document s'organise autour de **trois grandes parties** :



▲ L'environnement

Le marché - la FIP – les politiques publiques : une équation fort complexe
La vision et le positionnement de grandes institutions internationales
Les politiques publiques dans les pays d'intervention d'ESSOR
Le regard des entreprises et des fondations



▲ L'expertise d'ESSOR

Présentations et analyses de 15 années d'expertises d'ESSOR dans le domaine de la FIP avec pour fil conducteur la trajectoire du transfert des savoirs du Brésil au Tchad en passant par le Mozambique.



▲ Que retenir, que faire et comment ?

Les leçons apprises, les bonnes pratiques à retenir, mais aussi quel est aujourd'hui le positionnement et la contribution d'ESSOR aux débats publics, enfin pour conclure que peut-on envisager et comment pour améliorer et pérenniser cette démarche.

L'expertise d'ESSOR - 15 années de pratiques sur deux continents

En 1992, à leur retour d'une mission au Brésil avec Inter Aide une ONG française, des professionnels du développement créent l'association ESSOR qui poursuit ses actions dans ce pays en appuyant la création ou le renforcement d'associations brésiliennes. Reconnue pour son travail, ESSOR démarre des actions au Mozambique à partir de 1997, au Cap-Vert en 2006, puis en Guinée Bissau et au Tchad.

ESSOR a pour objectif d'aider les populations les plus démunies à acquérir les moyens d'améliorer durablement leurs conditions de vie. Son appui repose sur la conception et la mise en œuvre d'actions concrètes facilitant l'appropriation des processus de développement local. Ces actions favorisent l'exercice de la citoyenneté et la justice sociale dans les pays concernés. ESSOR répond à la demande émanant des populations locales. Elle cherche à toucher les populations les plus démunies des zones urbaines et rurales. Elle privilégie la recherche ou la constitution de partenaires associatifs locaux qui puissent être les points d'appui du programme, puis leurs relais ultérieurs. ESSOR mène actuellement une vingtaine de projets en partenariat avec des associations locales.

La problématique du chômage, des jeunes notamment, est devenue un des enjeux majeurs pour de nombreux pays et particulièrement dans les zones urbaines, et constitue à ce titre un danger pour la stabilité sociale du pays.

ESSOR intervient dans les zones où existe un indice élevé de pauvreté et de chômage allié à :

- ▶ Un faible indice de population économiquement active
- ▶ Une population jeune au faible niveau d'instruction et de qualification professionnelle
- ▶ Un déséquilibre entre l'offre et la recherche d'emploi
- ▶ Un marché informel très important

On remarque également dans de nombreux pays un faible niveau de collaboration entre les différents acteurs impliqués dans le processus de formation professionnelle et d'accès à l'emploi : population issue des zones à faibles revenus, organisations communautaires, ONG, organismes publics, entreprises, pouvoirs publics.

Les objectifs de l'action d'ESSOR dans ce domaine sont :

- ▶ Amélioration de l'accès à la formation professionnelle et aux stages pour les jeunes;
- ▶ Contribution à l'insertion des jeunes dans emploi décent ou en auto-emploi
- ▶ Renforcement des capacités de concertation des acteurs concernés par la problématique de l'emploi, en vue de faciliter la définition de politiques d'aide à l'insertion socio-économique qui intègrent une dimension forte de partenariat entre acteurs publics et privés.

L'un des programmes d'interventions d'ESSOR est la formation et l'insertion professionnelle . Elle réalise avec ses ONG partenaires , des actions qui visent à l'amélioration des revenus des familles issues de périphéries défavorisées. Parmi ces actions, des cours de formation professionnelle et des soutiens pour l'insertion sur le marché du travail sont proposés au travers d'un service appelé BFE : «Bureau Formation Emploi.»

Marché - Formation et Insertion Professionnelle des jeunes - Politiques Publiques

« L'argument selon lequel l'équité sociale serait obtenue au prix d'une croissance économique plus faible est souvent avancé, soulignant une supposée corrélation négative entre ces deux objectifs. La crise qui a éclaté en 2008 – elle avait été précédée d'un accroissement des inégalités sociales – a montré que tel n'était tout simplement pas le cas. En fait, si elles sont soigneusement élaborées, les politiques en faveur de l'équité peuvent aussi favoriser la prospérité et réduire le risque de futures crises.» *

Politiques de l'emploi efficaces

Les politiques ont une fonction essentielle de régulation, d'articulation, d'ajustement entre les paramètres de l'équation. Les plus efficaces pour réduire le chômage et l'inactivité sont celles qui visent avant tout à empêcher ces tendances de persister. Plus fondamentalement, le succès d'une intervention des pouvoirs publics suppose avant tout qu'elle soit bien conçue, qu'il s'agisse d'apporter des changements successifs à un programme existant ou de déployer une nouvelle initiative. Toutefois même si certains pays sont touchés par la crise de façon identique, des réponses politiques similaires donnent souvent des résultats différents.



A titre d'exemple :

● Agir pour la préservation de l'emploi

En Allemagne la réduction du temps de travail s'est révélée une mesure efficace en temps de crise pour limiter le nombre de licenciements. La stabilité de l'emploi a été assurée par des ajustements du temps de travail, facilités par un dialogue social efficace et par l'adoption de mesures d'appui à la viabilité des entreprises. Cela a été essentiel dans les pays qui devaient faire face à une diminution de la demande extérieure. Au Brésil, le gouvernement a apporté son soutien aux exploitations rurales. Il a également réduit la taxe sur la production industrielle, une mesure qui a permis de sauver 60 000 emplois.

● Investir dans la formation, enrayer l'érosion des compétences, répondre à la demande de qualifications

Il arrive fréquemment que la demande de compétences varie pendant les périodes d'ajustement, une situation exacerbée par la perte de compétences chez les demandeurs d'emploi défavorisés. Des efforts sont indispensables pour faciliter la fourniture et accroître l'efficacité des programmes de formation, en tirant mieux profit des partenariats public-privé pour pallier l'inadéquation des compétences. Les retours à la formation donnent souvent des résultats positifs et peuvent même s'avérer très fructueux s'ils sont bien ciblés. Force est de constater que les programmes de formation sont plus efficaces s'ils contiennent des éléments de reconnaissance et d'acquisition de titres/diplômes. Ce sont des considérations d'importances notamment pour des jeunes.

- **Le service public de l'emploi au service du public – ratios personnel/clients et efficacité de la prestation**

Les dispositions en faveur de la formation et les programmes actifs du marché du travail d'une manière générale (par exemple l'aide à l'emploi) ont de plus grandes chances de succès s'ils sont gérés par l'intermédiaire d'un service public de l'emploi doté des ressources nécessaires. Pendant la crise, l'Allemagne a recruté des effectifs supplémentaires afin d'accroître l'efficacité de la prestation de services aux personnes sans emploi, en mettant l'accent plus particulièrement sur les jeunes. Le ratio personnel/clients pour les allocataires d'indemnités de chômage les plus défavorisés (notamment les jeunes) est de 1 pour 75 (contre 1 pour 150 pour les autres).

- **Cibler des désavantages plutôt que des groupes – le cas des jeunes**

Les moyens d'action gagnent en efficacité lorsqu'ils visent un désavantage déterminé plutôt qu'un groupe entier. C'est particulièrement vrai pour les jeunes car ce sont souvent les jeunes les plus qualifiés qui bénéficient des programmes d'apprentissage et des offres de formation. Certains pays ont lancé des programmes spécifiques pour réintégrer les jeunes chômeurs de longue durée et les jeunes inactifs sur le marché du travail tel au Royaume-Uni.

- **Rôle complémentaire important des marchés de produits et d'une bonne gouvernance**

Les politiques appliquées sur le plan social et dans le monde du travail ne peuvent être efficaces sans des marchés de produits fonctionnant bien. En particulier, des marchés de produits ouverts et transparents – avec une bonne structure de gouvernance et exempts de corruption – sont d'une importance capitale pour l'investissement et ont des retombées positives sur l'emploi et les salaires.



Ce qui rapproche les grandes institutions intervenant sur la FIP

L'analyse des politiques et stratégies développées par les grandes institutions intervenant sur la thématique de la Formation et de l'Insertion Professionnelle* : deux bailleurs de fonds internationaux que sont l'UE et la Banque Mondiale, deux coopérations bilatérales l'AFD et la GIZ (Coopération Allemande) et une institution des Nations Unies permettent de mettre en évidence un point commun qui est leur reconnaissance et leur adhésion aux grands principes définis dans le cadre des Objectifs Du Millénaire qui visent à réduire de moitié la pauvreté dans le monde d'ici 2015.

Cependant cette adhésion à de grands principes et objectifs à atteindre, se traduit et se décline de façon très différente concernant la formation professionnelle et l'insertion des acteurs formés, comme explicité en annexe , même si tous militent (avec plus ou moins de force) pour une stratégie globale qui s'oriente vers cinq objectifs qui sont :

- ▶ **Mieux orienter les fonds de la formation professionnelle** (lorsqu'ils existent) vers ceux qui en ont le plus besoin, c'est-à-dire les demandeurs d'emploi, les salariés et personnes peu qualifiés et les plus démunis ;
- ▶ **Développer la formation dans les petites et moyennes entreprises**
- ▶ **Insérer les jeunes sur le marché du travail**, en s'appuyant notamment sur **les contrats en alternance**
- ▶ Améliorer la transparence, les financements et mieux **évaluer les politiques de formation professionnelle**
- ▶ Mieux **informer, orienter et accompagner** les salariés, les demandeurs d'emploi et les créateurs d'entreprises.

Ces objectifs sont plus ou moins mis en avant et/ou soutenus suivant le bailleur, le type de financement qui va être mis en œuvre pour financer la FIP dans les PED ainsi que la négociation qui a lieu avec le pays concerné qui sollicite un appui. En effet certains pays vont plus développer une stratégie qui se focalise sur l'éducation de masse à la base, d'autres vont plus orienter leurs investissements vers un enseignement supérieur ou encore vers la formation technique professionnelle (courte et/ou longue).

Ces orientations sont fortement liées au niveau de développement économique du pays et font que l'on va nécessairement rencontrer une grande diversité de situations :

- ▶ **Le Brésil** qui a recours à un appui international pour développer son offre de formation supérieure et est parallèlement en mesure de financer l'éducation de base et la formation professionnelle.
- ▶ **Le Mozambique et le Tchad** souhaitent prioritairement restructurer et relancer leurs systèmes éducatifs mais sont aussi très conscients de la nécessité de former du personnel (sur du court et moyen terme) qui sera en mesure de répondre à la demande et de contribuer au développement des entreprises (formelles et informelles).

* Une synthèse des stratégies développées par l'UE, la BM, l'AFD, la GIZ et l'OIT dans le domaine de la FIP est présentée en annexe.

Néanmoins dans cette diversité, force est de constater que les bailleurs qui accompagnent la FIP avec une politique très précise et une stratégie clairement exprimée sont le plus souvent les agences de coopération et/ou de financement bilatéraux. Ils investissent dans les PED grâce à des subventions dans des programmes et projets de renforcement de formation professionnelle (longue ou courte) en prise directe avec les besoins des entreprises, les économies locales dans un souci d'inclusion des plus démunis au développement de leur société.

On peut regretter que de grandes institutions, telles l'UE ou la BM, qui pourraient avoir un impact conséquent sur cette thématique de la Formation et de l'Insertion Professionnelle en appui au développement des PED aient des difficultés à investir concrètement ce champ de formation. Elles ont pourtant tous les outils à leur disposition et seraient en mesure à court terme d'impulser des dynamiques ayant un fort impact sur la réduction de la pauvreté et l'insertion des plus défavorisés.



Le Brésil, le Mozambique, le Tchad : des défis politiques nationaux autour de la Formation et de l'Insertion Professionnelle des jeunes défavorisés



La formation professionnelle au Brésil (Etat fédéral, 6ème économie mondiale, 200 millions Hab) est parfois considérée comme l'émergence d'une idéologie émanant des institutions multilatérales, avec pour objectif d'ajuster le profil du travailleur aux «temps modernes» du capitalisme flexible. C'est dans ce contexte que souvent les politiques nationales sur la formation professionnelle émergent, révélant les caractéristiques de classes ainsi que celles de l'état hégémonique, telle qu'elle est présentée par de nombreux auteurs.

La politique nationale actuelle sur la formation professionnelle, représentée par le Plan National de Qualification Professionnelle (PQN), est apparue en 2003. Il s'agit d'un programme du Ministère du Travail et de l'Emploi (MTE), du gouvernement Lula, dont l'objectif principal est de qualifier les travailleurs afin de compléter leur éducation et de favoriser leur inclusion sociale (MTE, 2005).

Il est défini comme une politique publique de qualification sociale et professionnelle intégrant six dimensions : politique, éthique, conceptuelle, institutionnelle, éducative et opérationnelle (MTE, 2003). Ce programme a pour orientation : le développement politico-conceptuel, l'articulation institutionnelle, l'efficacité sociale et politique et la qualité pédagogique.

L'opérationnalisation de ce Plan se fait de forme articulée au niveau national grâce à des directives et procédures institutionnelles communes entre les entités concernées.

Toutefois sa mise en œuvre se mène sous forme décentralisée par le biais de deux programmes distincts et complémentaires : les Plans Territoriaux de qualification-(PlanteQ) et les Projets Spéciaux de Qualification (ProEsQs). La coordination générale est assurée par le Ministère du Travail et de l'Emploi, en partenariat avec les Secrétariats de l'Etat. Ces Secrétariats sont chargés d'élaborer les PlanteQ, de sélectionner et contractualiser les agences d'exécution.

Un point saillant de gestion entre le niveau Fédéral, l'Etat et enfin les Municipalités est que les politiques définies et les ressources allouées (qui sont considérables) sont gérées par des fonctionnaires des Etats qui sont soit nommés, soit contractuels. Ces acteurs sont extrêmement liés au pouvoir politique qui est élu pour 4 ans. Ceci induit de nombreuses incohérences et dans une certaine mesure une volonté de non contrôle social de ces politiques publiques par les commissions tripartites et paritaires existant au niveau Etat et municipalité qui devraient orienter les actions de formation et s'assurer de la bonne adéquation entre utilisation des ressources et besoins. Il en résulte que **l'impact social du système est très bas en termes d'insertion professionnelle.**

*La formation est conçue comme :
[...] un facteur de l'inclusion sociale,
de développement économique,
générant emplois et contribuant à
redistribuer des revenus, elle doit
être guidée par une conception de
la qualification dans le sens d'une
construction sociale, afin d'établir
un contrepoint à ceux qui considèrent
le processus d'acquisition de
connaissance comme strictement
individuel [...] (MTE, 2005, p23)*

« Le Brésil doit accorder plus d'attention et de moyens à l'intermédiation entre la main d'oeuvre et la formation professionnelle, selon analyse de l'OIT »

Brésil, une Stratégie Innovatrice Atteinte par le Revenu OIT 2010.

« On estime à 1.2% du PIB, l'investissement réalisé par le Brésil pour la relance de son économie, qui a été l'un des plus bas des pays du G20. Mais, il a été efficace pour deux raisons : parce qu'il a exprimé le fait que la protection et la création d'emplois sont aussi importants que la croissance économique, et parce que les principales mesures ont été atteintes au moyen du dialogue social. Les enseignements tirés sont fondamentaux tant pour la période de crise, que pour celle de la relance économique. »

Directrice de l'OIT au Brésil Lai Abramo, 2012

« La formation professionnelle est un instrument pour le développement soutenable, pour la démocratisation d'opportunités, la productivité et la compétitivité des entreprises» [...] « Aussi est-il décisif de garantir la participation active et consciente du travailleur pour le développement socio-économique du Brésil.»

*Assesseur du D.G. du SENAI, d'Alberto Borges de Araujo
12 août 2012, débat sur Education Professionnelle et Innovation*

« Nous aurions besoin de multiplier par douze, quatorze les ressources dédiées à des cours techniques pour former la main d'oeuvre dont a besoin notre économie à la vitesse à laquelle elle se développe.»

Premier Secrétaire de Force Syndicale, Sérgio Luiz Leite; 2011

«La qualification professionnelle est notre défi pour les quatre années à venir.»

Dilma Rousseff, présidente du Brésil, 28 avril 2011





L'analyse du marché du travail au Mozambique (121^{ème} économie mondiale, 24 millions Hab) est accablante. La Population Economiquement Active (PEA) est d'environ 6 millions de personnes. La PEA est constituée pour 52 % de travailleurs indépendants et pour 33,7 % de travailleurs familiaux non rémunérés. Seulement 11,1 % sont salariés soit 4,1 % absorbés par le Gouvernement et secteur public et 6,9 % par le secteur privé. On estime par ailleurs que chaque année 300 000 jeunes arrivent sur un marché qui est incapable de générer des postes en quantité suffisante pour absorber la demande.

Concernant le niveau d'éducation et de qualification professionnelle, il est extrêmement bas (57 % de la population est analphabète et 80 % de la main d'œuvre n'a aucune formation). L'offre de formation professionnelle est assurée sur l'ensemble du pays via une centaine de centres publics et privés. 10 % d'entre eux forment dans le secteur industriel et la grande majorité réalise des formations orientées vers le secteur tertiaire et les services.

Face à ce constat, le Gouvernement s'est donné pour mission de :

- ▶ promouvoir des mesures qui garantissent la création d'opportunités d'emplois et de formation professionnelle
- ▶ concourir à améliorer la productivité et la compétitivité des secteurs économiques

Afin de faire rapidement progresser la compétitivité du pays et qu'il puisse se positionner dans un marché de plus en plus global et ainsi faire bénéficier la population des retombées d'une croissance escomptée au niveau social, emploi et économique.

Cette mission est portée par une stratégie dont les principaux éléments sont :

- ▶ Coordination et mise en œuvre de la stratégie dans le cadre de la politique économique et sociale définie par le pays ;
- ▶ Privilégier le dialogue social tripartite ;
- ▶ Maintien de la politique macro-économique en cours, investissement dans les ressources humaines, mise en place d'avantages incitatifs pour encourager le secteur privé ;
- ▶ Actions spéciales dans secteurs porteurs pour promouvoir la création rapide d'emplois ;
- ▶ Le secteur privé devra assumer sa fonction d'investisseur Ceci suppose la promotion d'un climat qui valorise l'initiative et la culture entrepreneuriale ;
- ▶ Employeurs, travailleurs et société civile devront assumer un rôle

L'objectif que s'est fixé le gouvernement est qu'en 10 ans, jusqu'en 2015, 1 million de personnes supplémentaires aient un emploi stable.

Afin de financer cet ambitieux programme (175 millions de \$US sur 10 ans), le gouvernement s'engage à mettre à disposition les financements nécessaires grâce aux ressources propres à l'Etat et e faisant appel à un panel de partenaires qui sont ou pourraient être en mesure de contribuer au financement de cette stratégie.

Une coordination est mise en place afin de s'assurer du bon déroulement des actions dans le respect du planning établi, en s'assurant de la transparence des opérations qui seront engagées avec efficacité et efficience.

« L'Agence Nationale de Lutte contre la Pauvreté a mis la jeunesse au centre de ses attentions (...) Nous sommes engagés dans une dynamique de renforcement de l'enseignement technico-professionnel pour que plus de jeunes aient l'occasion d'exprimer leurs talents, de faire des merveilles avec eux (...) ainsi que de générer des emplois pour d'autres jeunes. A travers des programmes spécifiques (...) nous cherchons à accompagner plus de jeunes dans une démarche entrepreneuriale. »

*Discours de son Excellence Armando Emilio Guebuza,
Président de la République de Mozambique,
Lors de l'ouverture de la Vème Assemblée Générale du Conseil National de la Jeunesse*

« Développer une approche de l'emploi comme élément clé pour combattre la pauvreté absolue, favoriser la croissance économique et le développement social, devra être mise en oeuvre de façon intégrée par le gouvernement, les partenaires sociaux et la société civile, en visant le développement humain et en contribuant à l'atteinte des Objectifs de Développement du Millénaire... Elargir et améliorer la portée de la formation professionnelle, en termes de couverture géographique, de spécialités offertes, de modalités de formation utilisées et de groupes cibles retenus. »

*Stratégie d'emploi et formation professionnelle au Mozambique 2006-2015
Approuvé par la 5^e Session du Conseil de Ministres du 14 mars 2006*

La ministre du Travail, Helena Taipo, dit que «... Le Mozambique ne peut pas permettre que le marché du travail mozambicain continue à dépendre de la main d'oeuvre qualifiée étrangère [...] Taipo met en exergue le fait que dans cette perspective le Gouvernement est en train d'investir considérablement dans et pour la formation professionnelle de personnes... »

AIM - le 24 avril 2012





La politique de l'emploi est au Tchad (152ème économie mondiale, 12 millions Hab) définie par le Ministère de la Fonction Publique, du Travail, de la promotion de l'Emploi. Le choix du gouvernement de se doter d'une politique de l'emploi obéissait à quelques principes directeurs :

- ▶ Faire de la croissance économique le moteur de la promotion de l'emploi ;
- ▶ Asseoir le secteur privé comme la source principale de création d'emploi ;
- ▶ Renoncer à l'Etat principal pourvoyeur d'emplois et promouvoir plutôt un rôle de promoteur et d'accompagnateur de l'Etat dans la croissance et le développement des emplois ;
- ▶ Concilier croissance économique et développement des ressources humaines dans le cadre d'une stratégie de lutte contre la pauvreté ;
- ▶ Réorganiser l'enseignement technique et la formation professionnelle afin de mieux préparer les apprenants à leur insertion dans la vie active.

Au regard des réalités socio-économiques et de l'environnement national et international, la politique de l'emploi visait les objectifs suivants en faisant de la croissance économique durable le moteur de la promotion de l'emploi en :

- ▶ Stimulant la croissance et le développement économique ;
- ▶ Augmentant le niveau général de l'emploi ;
- ▶ Assurant une meilleure adéquation entre les ressources humaines et les possibilités de développement.

Pour mettre en œuvre cette politique, six stratégies ont été définies et traduites en projets et activités dans le cadre d'un programme d'actions et d'investissements en matière d'emploi qui devait être élaboré par le Gouvernement avec la participation de tous les acteurs. Il était prévu que tous les 6 mois la mise en œuvre de la Politique de l'emploi devait faire l'objet d'un examen tripartite de la part du Gouvernement, des bénéficiaires et de l'ensemble des partenaires.

La mise en œuvre de cette politique a été quelque peu perturbée par les différents événements qui ont secoué le pays. Il n'en reste pas moins vrai que des avancées ont eu lieu et qu'en tout état de causes les fondements de cette politique restent toujours d'actualité.

Les autorités nationales sont conscientes et préoccupées par le contexte qui évolue très rapidement et par le flux des jeunes qui arrive sur le marché qui est de plus en plus important alors que les capacités d'absorption actuelles sont très limitées. Elles s'investissent avec des partenaires internationaux (OIT-ILO) sur la définition de la Nouvelle Politique de l'Emploi (NPE) qui sera axé sur :

- ▶ la jeunesse du pays,
- ▶ la formation de qualité professionnalisante qui doit permettre de répondre aux exigences du marché de l'emploi,
- ▶ la promotion du secteur privé et le développement des entreprises,
- ▶ la mobilisation des financements (publics et privés),
- ▶ le pilotage (tripartite) de cette NPE.

Favoriser l'autonomie personnelle, sociale, économique et professionnelle des jeunes adultes

Trois pays, deux continents, trois populations, trois histoires, trois niveaux économiques. Rien qui à priori ne rapproche ces pays si ce ne sont les mêmes difficultés croissantes qu'ils connaissent tous et la même question récurrente : « ... comment insérer les plus démunis et notamment les hommes et femmes de 18 à 35 ans dans le cercle vertueux du développement économique, social et citoyen, ... » que chaque gouvernement considère avec beaucoup d'attention et de prudence.

Les jeunes restent ainsi sans emploi et exclus du système

D'ordinaire plus touchés par le chômage que les autres actifs, les jeunes sont les premières victimes d'une crise économique dont la virulence ne fait qu'accentuer le caractère alarmant de leur situation. Le nombre de demandeurs d'emploi chez les jeunes adultes de 18 à 35 ans a considérablement augmenté au cours de la dernière décennie et l'on observe une dégradation d'autant plus inquiétante si l'on en juge par la configuration des pyramides des âges.

La violence de la crise et l'allongement des années de travail assombrissent les perspectives et renforcent la crainte des jeunes envers l'avenir. Faute d'emplois créés ou libérés, le chômage des jeunes s'aggrave et leur emploi se précarise chaque jour plus.

Intégrer un processus éducatif des jeunes dans toutes démarches

Ils se trouvent confrontés à la pauvreté, alors qu'ils sont les ressorts de la croissance de demain et les sources de financement des systèmes sociaux lorsqu'ils existent. Paradoxalement, nombre de secteurs, tels l'agriculture, l'hôtellerie-restauration, ou encore le bâtiment, jugés trop pénibles, mal payés et peu valorisants, trouvent difficilement de la main d'œuvre.

Un réel paradoxe que l'on retrouve dans les trois pays et qui révèle une mauvaise adéquation entre formation et emploi. Il pourrait être corrigé par un rapprochement entre centre de formation/école et entreprise. Une meilleure synergie entre les deux permettrait une mutualisation des compétences directement profitables aux jeunes. Ceci revaloriserait les filières professionnalisantes désertées, ouvrant enfin de véritables trajectoires professionnelles et de réelles perspectives pour les plus démunis.

Il est par ailleurs absolument nécessaire que les jeunes aient une vision complète de leur environnement et de son potentiel sur le marché du travail afin que des métiers à fort potentiel d'emploi et de revenu puissent être identifiés par les jeunes comme de réelles opportunités et non simplement comme des sous emplois.

Quelques fondements consensuels qui faciliteraient la construction de vraies politiques de FIP :

- **Elaboration de politiques** et leurs déclinaisons en programmes très concrets en concertation avec toutes les parties prenantes.
- **Mobilisation des ressources** Humaines et financières sur les trois secteurs Etat, privé et bénéficiaires avec une stratégie de retrait progressif des financements de l'Etat.
- **Mise en place d'instances représentatives et paritaires** permettant de s'ajuster aux besoins, de s'assurer de la bonne qualité des produits finis et de la bonne utilisation des ressources.

Les Entreprises - la Formation Professionnelle - l'Insertion des jeunes

La lecture et le décryptage des stratégies mis en œuvre à travers l'histoire pour développer la formation professionnelle et l'insertion professionnelle nous montrent qu'elles sont intimement liées à des questions de financements. Les différents systèmes existants à travers le monde ont tous des avantages et des inconvénients. Il n'y a pas de modèle parfait et chaque pays doit faire des choix et des adaptations à son environnement, au-delà des grands choix politico-stratégiques sous jacents à la sélection de tel ou tel « modèle ». Ces financements sont globalement de deux ordres : « contributions obligatoires et/ou non obligatoires ».

En France, avec un Etat fort, très centralisé, des systèmes et outils puissants d'orientation politique et stratégique, mais aussi de contrôle et de répression, par le fait de ces moyens après négociation sur la « taxe d'apprentissage » a pu et su faire voter une loi puis imposer cet impôt aux entreprises privées. Force est de reconnaître que le système fonctionne bien, qu'il est performant, sa durabilité est assurée dès lors que les entreprises se développent. Le secteur privé entrepreneurial contribue donc directement à la formation professionnelle des jeunes (du maçon au cadre supérieur). Il peut orienter dans une certaine mesure ses financements en fonction de la qualité des écoles, mais aussi des sollicitations du marché puis faire valoir ces appuis auprès de ce jeune public formé (recrutement), mais aussi de ces clients (marketing social).

Dans d'autres pays, et notamment ceux ayant une histoire plus récente dans ce domaine de la formation professionnelle, ou des systèmes très libéraux ou peu de moyens, de nombreux **groupes entrepreneuriaux du secteur privé** et, souvent liés à ceux-ci directement ou indirectement, des fondations, **investissent** pour différentes raisons **dans le domaine de la formation et de l'insertion professionnelle**.

Le groupe brésilien Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) leader dans la production et l'exportation du minerai de fer (entre autres), s'est implanté en 2006 **au Mozambique** dans la province du Tête au nord du pays et a injecté 1,7 milliard de dollars US pour la réussite de son projet de 11 millions de tonnes de charbon annuellement. Cependant pour réussir ce pari audacieux, la société a eu besoin de compétences humaines qui pour une grande partie des postes à pourvoir n'existaient pas dans le pays. Dans une première phase elle a fait appel à de la main d'œuvre qualifiée internationale, mais simultanément a eu une stratégie de formation de compétences nationales qui, si à court terme a un coût pour la structure, à moyen terme lui sera extrêmement profitable car, à qualification égale, le coût de la MO locale est moindre que celui de la MO internationale. Cet investissement formatif a eu aussi un impact positif sur les structures locales en mesure de dispenser des formations, leur client souhaitant des cours de qualité à des prix raisonnables. Lorsque l'offre ne correspondait pas à la demande, les apprenants étaient envoyés à l'étranger.

On a dans ce cas de figure, qui n'est pas isolé, une logique de formation très ciblée. L'acquisition de savoirs et de connaissances doit être rapide. Elle doit permettre de former une MO compétente avec en toile de fond un raisonnement financier sur du moyen et long terme. Simultanément elle impacte le système d'enseignement, dans le sens



où les centres de formation ont là un marché intéressant sur plusieurs années qui induit une recherche de qualité, de compétitivité mais qui peut aussi orienter dangereusement ces centres sur quelques besoins très spécifiques. In fine, c'est aussi un nombre important de personnes qui acquièrent des compétences (certes pour un domaine particulier), mais qui constituent un capital important pour le pays qui a de fabuleuses ressources minières à développer.

Le groupe français SUEZ investit dans la formation dans le cadre de son engagement de responsabilité sociale. Les projets d'éducation et de formation constituent une partie significative de la stratégie qui sous tend le développement de la compagnie. À cet égard, la compagnie travaille en favorisant des connaissances techniques dans les secteurs de l'eau, de l'énergie et de la gestion des déchets ainsi que sur l'émergence d'une conscience publique pour la protection de l'environnement. Aux termes de l'accord signé avec l'UNESCO en 2002, SUEZ soutient la formation portée par l'institut d'IHE pour l'éducation sur l'eau à Delft (Pays Bas). Ce programme a formé plus de 12 000 professionnels de l'industrie de l'eau du monde entier au cours de l'année 2004-2005



Même si les fondations ou les groupes internationaux n'ont pas directement pour cible un public de jeunes adultes (18-35 ans) et non pas de 18-25 ans pour ESSOR, elles intègrent très souvent dans leurs actions des appuis au développement économique des populations des plus démunies, à leur insertion dans la société par de l'information et de la formation professionnelle. Elles ciblent cependant leurs interventions « caritatives » sur des groupes de population et des thématiques qui les intéressent pour leur développement propre ou sont très porteuses en terme d'image : enfants et adolescents ainsi que femmes, éducation, environnement. Des ressources existent et peuvent être mobilisées et venir en complément de programmes plus spécifiques de FIP.

Les entreprises accordent une grande importance à toutes les questions liées à la FIP. Elles s'y investissent soit directement en leur sein, soit en partenariat avec des centres de formations soit en contribuant à des fonds dédiés à la formation professionnelle. Cependant elles ne peuvent à elles seules relever tous les défis car certaines questions sont aussi du ressort des Etats en matière de collecte des ressources et de continuité dans le processus formatif et d'insertion sur le marché de l'emploi.

Dans les pays où les capacités de coordination entre les secteurs Publics, Privés, Financiers et OSC sont faibles, l'amélioration de la FIP ne pourra être effective, efficiente et durable que si ces acteurs mesurent les enjeux actuels et futurs et prennent conscience de la gravité des situations que vivent au quotidien les jeunes, les plus démunis et les exclus du système.

L'expertise d'ESSOR : le Brésil

L'action d'ESSOR en termes de **FIP** au **Brésil** découle d'un processus de consolidation d'une démarche initiée dans le cadre de programmes intégrés développés avec Inter Aide (ONG Française) et des associations partenaires brésiliennes. Les actions initiales ont débuté dans deux centres urbains du nord-est brésilien Fortaleza et São Luiz en 1991. Entre cette période et la fin des années 90 les actions de FIP se sont multipliées au sein de projets « intégrés » comportant de nombreux autres volets à caractère social. Ce n'est qu'à partir des années 2000 après une longue et nécessaire période de maturation que la FIP est devenue un secteur à part entière au sein de l'ONG ESSOR, avec des équipes spécialisées, des objectifs et une consolidation des méthodes.

En 1994, les équipes des ONG brésiliennes ainsi que celles d'ESSOR ont mis en évidence l'énorme demande qui émanait des familles dans les périphéries urbaines. C'est à cette période qu'elles ont commencé à mesurer l'ampleur du défi. Les institutions nationales de formations que sont le SENAI et le SENAC interviennent peu à cette époque dans ces zones urbaines et pour ce type de public, mais néanmoins tissent déjà des liens avec les équipes ESSOR.

En février 2001, une étude met en évidence un facteur qui sera décisif pour la suite des interventions et de l'évolution entre les institutions de formation et ESSOR et ses ONG Brésiliennes partenaires. Lors de cette expertise, il apparaît que :

- ▶ 100 % des actions de formation des unités mobiles du SENAI et le SENAC dans les quartiers défavorisés sont réalisées en étroite collaboration avec le Gacc-Ma/ESSOR et que
- ▶ le taux d'abandon des étudiants issus de ces quartiers et sélectionnés avec le Gacc-Ma/ESSOR était bien inférieur à ceux enregistrés lorsque des entreprises envoyaient des personnes en formation dans ces mêmes centres. Pour les premiers le taux était de 7 % pour les seconds il était de 30 %.

Cet excellent taux de réussite du public ciblé provient non seulement des modalités de sélection des candidats et de la très bonne adéquation entre demande et offre, mais aussi de toute la démarche préalable qui commence par l'accompagnement des familles.

On est là au coeur du processus qui permet d'accompagner la trajectoire des participants.

C'est dans le **processus de Recherche-Action** et aussi d'aller-retour entre les différents projets que se sont forgés : une démarche, une méthode, des outils. Point de boîte à outils figée, de mode d'emploi prédéfini, immédiatement disponible et prêt à être employé.



Frédéric Barbotin
Représentant ESSOR
Brésil

« ... l'idée était de pouvoir tracer la trajectoire du participant. Pour ce faire on est passé progressivement d'un enregistrement de résultat parcouru à un suivi individualisé sur l'insertion... avec des outils tels : Fiche d'inscription, Fiche de situation socio économique, Fiche de cours, Fiche d'enregistrement aux bureaux de placement, Fiche de suivi : emploi captés, personnes acheminées, personnes placées... »

Le processus se poursuit autour des projets avec des succès probants et le développement d'une démarche, d'une méthode et d'outils. Cependant pour être pérennes toutes ces productions doivent être relayées par des entités fortes, ancrées dans le paysage institutionnel local. C'est là que les processus engagés ont commencé à connaître des difficultés et que les actions FIP ont été moins dynamiques.

Frédéric Barbotin
Nous rappelle

« ... à l'époque il n'y avait pas une vision globale. On raisonnait plus en termes de projet (lieu, action, résultats) [...] ... chaque projet prenait un peu des autres lors de sa mise en œuvre puis développait ses propres outils. On était réellement dans une production artisanale adaptée à chaque contexte et à chaque réalité. Même les visites croisées entre ONG Brésiliennes se soldaient plus par des comparaisons que par la recherche de synergies en termes de méthode et d'outils... »

Ce mode de fonctionnement par projet a permis de constituer au sein des ONG partenaires un corps d'excellents techniciens mais encore très peu « politique » et sans vision à moyen terme. Cette situation a commencé à préoccuper ESSOR qui a commandité une évaluation sur la réelle autonomie de ces ONG qui devaient prendre le relais de l'action et la pérenniser. Elle a mis à jour qu'il était essentiel que ces partenaires : i) acquièrent une plus grande autonomie institutionnelle et ii) développent des stratégies de mobilisation de ressources et de partenariats locaux.

En 2005 est mis en œuvre un véritable projet d'appui au développement institutionnel de plusieurs partenaires ONG. Assez vite s'opèrent des changements sur la vision qu'ont les ONG sur le rôle de la structure au-delà de l'exécution d'actions. On commence à appréhender puis à définir des stratégies notamment de pérennité des institutions à partir des actions qu'elles définissent comme prioritaires. Cela se traduit par des articulations plus qualitatives auprès des pouvoirs publics locaux qui privilégient l'institution, son approche et ces actions.

En 2009 lorsque sont lancées des actions FIP dans la Paraíba, ESSOR prend en compte non seulement les besoins et le contexte local mais aussi le positionnement institutionnel des ONG sur la problématique, leur approche vis à vis des acteurs locaux (ONG, OCB, Pouvoirs publics, organismes privés, université), sur le territoire ... pour faire le choix des partenaires. Il va sans dire que tous ces changements, ces évolutions, ces mutations dans le modèle d'intervention initialement utilisé par ESSOR ont impacté aussi la structure et son mode de fonctionnement.

Le projet où l'appui est dès lors conçu pour répondre à des besoins ciblés des populations les plus démunies, mais aussi pour provoquer des dynamiques dans le développement local à travers notamment des « Commissions de création de travail et revenus », associant un partenaire « historique », Amazona, désireux de consolider son approche sur l'insertion et des partenaires « vierges » avec peu d'expérience sur la thématique.

En 2008 ESSOR prend la décision stratégique de créer des fonctions de référents thématiques. Pour la FIP cette fonction sera assurée par son directeur jusqu'en 2010 lors du recrutement d'une personne qui manage actuellement ce secteur d'activité.

Ces actions FIP à ESSOR étaient peu partagées. Elles restaient des initiatives isolées sans socialisation. L'arrivée de la personne en charge du management de ce secteur va rapidement permettre de consolider les approches, de créer des synergies, de faire évoluer les outils en fonction du contexte, des compétences des techniciens et des acteurs locaux de forme participative, de mieux prendre en compte les évolutions des réalités locales et des systèmes dans lesquels ils évoluent et surtout de repositionner sans cesse le rôle que doit jouer ESSOR.

Les rencontres qui se tiennent chaque année au Brésil, organisées dans l'Etat de la Paraíba par ESSOR et ses partenaires autour du thème de « création de travail et de revenus », sont devenues incontournables pour tous les acteurs et les allocutions des autorités sont autant d'éléments de reconnaissance d'ESSOR et de ses partenaires non seulement pour les résultats atteints, mais aussi pour la démarche développée et les processus qui ont été engagés.

« Le thème choisi pour débattre autour de cette table est très important car le Brésil vit un moment exceptionnel de changements. Les commissions de travail et le revenu sont des instances collégiales et tripartites : gouvernement, travailleurs et employeurs. Elles comprennent, obligatoirement, ces trois partenaires afin de rendre le pays plus solidaire et plus égalitaire. Ces commissions doivent connaître la réalité locale, le marché du travail, les forces sociales qui agissent et doivent s'articuler avec les forces publiques. »

Jefferson Palmeira, Représentant du Gouvernement de l'Etat de la Paraíba, Secrétariat du Développement Humain

Histoire vécues : Brésil



Meryelly Amorim Brilhante a 20 ans. Elle habite Vila Calvacante, une communauté de Patos dans la Paraíba. ESSOR mène depuis 2009 avec l'ONG « Ação Social Diocesana de Patos » – ASDP un projet de FIP. Elle a fait le cours de coiffure (spécialité brushing) du SENAI.

Meryelly a eu son premier enfant à 16 ans. Une grossesse non désirée. Très tôt, quand ses parents ont quitté la campagne pour occuper un terrain en périphérie de Patos, elle a été, comme ses frères et sœurs, amenée à devenir « avionzinho » puis « aeromoça ».

Sa sœur, qui a 40 ans, est connue dans le quartier. Elle a consommé de la drogue pendant 15 ans. Elle y a entraîné sa fille de 14 ans ainsi que dans le monde de la prostitution. Chez elle, la modeste demeure accueille 7 à 12 personnes suivant les allers et venues. Avant d'intégrer le projet, Meryelly souffrait de dépression ne voyant aucune issue à son sort et celui de sa fille. Elle entendait parler de l'association soutenue par ESSOR par ses voisines et observait de loin les réunions que les Agents d'Orientation Professionnelle (AOP) réalisaient dans la rue pour expliquer l'importance d'avoir des objectifs et tracer un projet professionnel. Tout cela lui semblait bien loin de sa réalité et de ses capacités.

Dilany, la coordinatrice des AOP avait entendu parler de la famille de Meryelly. Après plusieurs visites infructueuses voire périlleuses, Dilany a réussi à convaincre Meryelly de venir discuter avec elle. Dilany l'a orientée afin qu'elle s'inscrive au cours de coiffure. Sélectionnée, Meryelly s'est révélée être une des élèves les plus assidues, a su vaincre le regard des autres, se faire des amis et surtout décrocher son diplôme du SENAI. « Je n'aurais jamais imaginé le parcours de Meryelly quand je la voyais dans le cours, c'est seulement quand Dilany m'a dit que j'ai su » (Professeur du SENAI).

Meryelly, a retrouvé confiance en elle, a assisté à tous les ateliers éducatifs et a rencontré un nouveau compagnon. « Mon rêve d'avoir un salon de beauté est devenu un projet. J'ai réussi à acheter du matériel d'occasion et j'ai commencé à travailler chez les gens qui ne me voient plus comme j'étais. Tout le monde connaît ma vie, mais je m'en fous, le cours m'a ouvert les yeux... »

Aujourd'hui Meryelly a mis de l'ordre chez elle, son salon est devenu réalité, elle ne gagne pas encore le salaire minimum mais autant que sa sœur qui se prostitue. « Maintenant oui, je peux acheter des bons produits pour ma fille, qui est fière de sa maman. Dans 5 ans vous verrez, j'aurai ma maison et je serais quelqu'un qui aura vaincu. Mais je n'oublierai pas d'où je viens, j'aide Dilany dans son travail en expliquant mon parcours aux autres. Si moi, j'y suis arrivée, les autres aussi peuvent! ».

L'expertise d'ESSOR : le Mozambique

Entre 1997 et 1999, à l'image de ce qui était réalisé au Brésil dans les Projets Urbains Intégrés (PUI) dans des quartiers défavorisés, **ESSOR débute ses actions au Mozambique à Maputo puis Beira**. Dès 2003, l'analyse des équipes sur place met en évidence la nécessité de développer des actions FIP de façon plus marquée et plus ambitieuse que ce qui a été effectué jusqu'alors en articulation avec les Autorités Locales.

L'ONG nationale AMDEC, formée par des salariés étant intervenue sur les projets PUI mis en œuvre par ESSOR, pour plusieurs raisons (techniques, institutionnelles, financières) ne souhaite pas s'investir sur cette thématique qui à l'époque n'est pas « porteuse, vendeuse » auprès des institutions publiques et des bailleurs. Il leur était, par ailleurs difficile de concevoir une intervention avec des services étatiques. Ce genre de partenariat n'était pas source de motivation pour cette jeune ONG.

Par contre, le siège d'ESSOR à Lille soutient l'idée d'intervenir plus massivement sur ce secteur et investit en ce sens en 2003 où une mission d'étude en France d'un cadre de l'INEFP est financée afin qu'il puisse échanger avec des professionnels et des acteurs de la FP et de l'Insertion en région parisienne. De 2002 à 2006 un premier projet FIP de taille modeste voit le jour grâce à des financements privés - collectés par ESSOR - que viennent compléter essentiellement des financements français ainsi que de la coopération Belge. La dynamique est dès lors lancée.

Les projets qui sont alors lancés s'ouvrent amplement sur de nouveaux axes d'intervention (avec une démarche de Recherche / Action comme au Brésil) et traitent des questions de :

- ▶ Liens avec le secteur entrepreneurial privé pour : le développement de stages professionnels en entreprises et l'impulsion d'une dynamique de cofinancement des formations par le secteur privé ;
- ▶ L'amélioration des formations professionnelles (du secteur public et privé) via le développement d'espaces de concertation sectoriel permettant de mieux adapter l'offre de formation aux besoins du marché ;
- ▶ L'appui à l'insertion des jeunes via l'accompagnement de ceux intéressés par le chemin de l'auto-emploi et/ou de la micro-entreprise ainsi que la création expérimentale d'une pépinière d'entreprises ;
- ▶ Développement de relations techniques et financières avec des Institutions de Micro Finance (IMF) dans le cadre de l'appui aux jeunes entrepreneurs ;
- ▶ Le renforcement des capacités et des compétences des Organisations Communautaires à la Base avec un début de professionnalisation ;
- ▶ L'accompagnement des partenaires institutionnels publics et aussi de l'influence que la démarche et les résultats peuvent avoir sur les politiques publiques dédiées à la FIP.

.....

Au cours d'une première phase, la méthode et les outils développés étaient spécifiques au Mozambique. Ils étaient peu élaborés, peu complets et fortement inspirés de ceux issus des actions liées à l'accompagnement familial.

L'étude publiée en 2006 avec l'OIT sur l'insertion professionnelle des jeunes, met en évidence la nécessité de faire appel à la méthodologie et aux outils développés au Brésil sur cette thématique qui a requis des adaptations au contexte local qui ont été opérées en 2007. Aujourd'hui, même si les fondements de la méthode restent les mêmes, il a fallu adapter certains outils au contexte, voire en créer d'autres, spécifiques au Mozambique. Il a fallu par ailleurs, et en cela on note les différences entre les pays, élaborer des systèmes complexes de suivi et de contrôle des activités, notamment en terme de volume de bénéficiaires.

Tout ce travail d'adaptation et de création d'instruments techniques a été le fruit d'échanges documentaires avec le Brésil, mais aussi de missions d'échanges de plusieurs personnes et de débats de visu avec des acteurs brésiliens. Mais ce fut aussi - et cela l'est encore - le fruit de débats au sein des équipes au Mozambique non uniquement sur la méthode, les outils, mais aussi sur les questions de pérennisation des Bureaux de Formation et d'Emploi créés dans les quartiers, des Agents d'Orientation professionnelle qui accompagnent les jeunes, les familles, la qualité des partenariats, la diversification des partenariats, sur l'auto emploi, l'investissement dans une Agence Solidaire pour l'Emploi, ... L'équipe, par ailleurs, continue de tester de nouveaux concepts, de nouveaux produits qui pourraient venir à court terme compléter et élargir la gamme des solutions envisageables et exportables dans des contextes forts proches.



Christophe Legay
Représentant ESSOR
Mozambique

« ... qu'il est encore et toujours possible d'améliorer les outils, d'en produire de nouveaux afin d'être plus performant pour mieux contrôler l'activité des acteurs dans les quartiers, mieux sélectionner les bénéficiaires, être plus pertinent dans les sessions de formations produites en interne, peut être mettre en place des méthodes pédagogiques plus participatives, plus ludiques afin de mieux armer les bénéficiaires pour affronter le marché du travail et celui de l'auto-emploi ... »

Toujours est-il que l'on a actuellement des productions communes qui sont le fruit d'expériences de deux terrains d'interventions (une méthode et des outils de base) et des outils spécifiques à chaque contexte et adaptés aux besoins locaux. Un énorme effort d'harmonisation a été entrepris et réalisé récemment et se poursuit encore en vue d'élaborer un produit fini grâce à la diversité des expériences.

Ce rapprochement méthodologique entre les terrains (Brésil – Mozambique), la proximité des ressources humaines (Frédéric et Christophe) ont permis de faire évoluer les réflexions sur la mise en œuvre des programmes

FIP. Les liens créés ont favorisé le lancement d'un projet « LigAção » qui est aujourd'hui principalement financé par l'UE ainsi que l'AFD et constitue une excellente opportunité pour ESSOR de peaufiner les méthodes en termes de transversalité et aussi de tester la démarche en milieu rural.

*« ... nous voyons bien que la méthodologie et les outils qui ont été développés sont très pertinents, même s'ils doivent être adaptés à chaque contexte. Ils permettent de dynamiser plus et mieux des démarches, des processus, qui facilitent l'insertion des jeunes des quartiers défavorisés. Cependant il est de notre devoir - et nous en sommes tout à fait conscients - de sans cesse se questionner sur notre intervention, notamment en termes de pérennité et d'articulation avec des niveaux décisionnels allant du local au national ... ». **Les expériences brésiliennes allant en ce sens vont largement contribuer à court terme à enrichir le débat des équipes mozambicaines***

Christophe Legay
Précise que :

Après une période où l'action « projet » a primé sur l'action institutionnelle (il fallait démontrer la pertinence de la méthode, des outils et de l'impact sur le milieu avec des résultats chiffrés, ce qui a assez rapidement été acquis), on s'est à nouveau questionné sur la pérennité des actions et un retour vers les fondamentaux d'ESSOR qui sont d'accompagner la création d'entités locales qui puissent poursuivre l'intervention. Simultanément, une réflexion a été initiée sur la question : comment appuyer les institutions publiques de formation professionnelle afin de les aider à devenir plus « fonctionnelles et en adéquation avec le mandat qui leur est échu ».



L'équipe Mozambique est en train de franchir un nouveau pas en « s'affranchissant » d'une certaine façon des outils techniques et des méthodes directement liés à la FIP, même s'il reste encore à faire et que cela reste un socle indispensable pour évoluer vers le renforcement institutionnel et organisationnel d'acteurs de la Société Civile et du Secteur Public, qui, en partenariat avec le secteur entrepreneurial privé, pourront assurer une pérennité des actions.

De nouveaux challenges se font jour non seulement en terme d'accompagnement et de renforcement des capacités, des compétences de structures, mais aussi de développement d'espaces de concertation au sein desquels des articulations entre : demandes du marché, offres de formation, aspirations des jeunes et politiques publiques se négocient progressivement et se construisent. Ces actions sont en cours de mise en phase avec celles initiées avec succès au Brésil et leur analyse est très riche d'enseignements. Elle contribue à repositionner la méthode et les outils développés pour et par la FIP dans un cadre général qui lui-même évolue en fonction des choix, interventions et résultats obtenus concrètement sur le terrain

Histoire vécues : Mozambique



Arlindo Carlos Junior, 23 ans, célibataire, a un niveau scolaire de Terminale. Il habite le quartier de Chamanculo « C » à Maputo. Orphelin de père et de mère depuis plus de 6 ans, il vit avec sa sœur cadette dans la maison laissée par leurs parents. Depuis leur mort, les grands-parents subviennent aux besoins essentiels d'Arlindo et de sa sœur. Malgré toutes ses difficultés, ce jeune n'a jamais abandonné ses études. Suite à l'obtention de son bac, il n'a pas trouvé de travail.

Grâce aux affiches du Service UPA (projet FIP-ESSOR) dans les quartiers sur les opportunités de formation professionnelle, il s'inscrit au cours de Serveur en restaurant et bar. Il est sélectionné et fréquente un cours au sein du CFP Monalidia pendant deux mois puis bénéficie d'un stage professionnel de deux mois à l'hôtel Santa Cruz.

Suite au stage, il fait des remplacements au restaurant Kacole au sein de l'association des écrivains mozambicains. Grâce à l'appui du Service UPA par l'envoi de lettres de motivations ciblées et de CV personnalisé, Arlindo est intégré à l'hôtel VIP de Maputo. Un « client » l'identifie alors comme bon professionnel et lui propose de travailler comme Chef de salle au complexe K-longer.

Arlindo nous confie : « grâce à l'appui d'UPA, je peux aujourd'hui me considérer comme un jeune professionnel épanoui car je sens que beaucoup de choses ont changé dans ma vie ».



Cristina est une jeune femme de 25 ans, célibataire, en classe de terminale et qui habite le quartier de Chamanculo « C » à Maputo. Sa famille se compose de 7 personnes, dont 2 travaillent à mi-temps. Cristina a eu beaucoup de mal à obtenir une formation professionnelle et une insertion sur le marché du travail ainsi que des difficultés à poursuivre ses études.

C'est grâce à des amis qu'elle découvre le service UPA, dont le Bureau Formation Emploi (BFE) se trouve au sein de l'association communautaire ASSCODECHA. Elle s'y inscrit pour suivre un cours de cuisine : être cuisinière a toujours été pour elle un grand rêve, jamais réalisé du fait du prix du cours. A la suite d'un processus de sélection, elle a fréquenté le cours de cuisine à l'Hôtel Ecole Andalucia de Maputo.

Aujourd'hui, Christina travaille au Maputo Shopping Center, dans un restaurant où elle gagne un peu au-dessus du salaire minimum qui est de 50 euros au Mozambique. Elle aime beaucoup son travail et apprend de nombreuses choses qu'elle n'avait pas apprises pendant sa formation professionnelle. L'ambiance de travail est bonne, ce qui lui permet de supporter des horaires de travail tardifs. Elle pense progresser dans son domaine professionnel et travailler un jour pour un grand Hôtel afin de lancer sa carrière.

L'expertise d'ESSOR : le Tchad

Au Tchad, l'implantation d'ESSOR est récente. En partenariat avec une ONG nationale l'Université Populaire, elle a mené depuis 2009 des actions éducatives autour de Maisons de Jeunes qu'ESSOR a construites dans deux quartiers (l'un catholique l'autre musulman) de la capitale Ndjamena. Sur cette base en 2011 ESSOR lance un projet pilote sur 18 mois qui a pour objectif de former professionnellement des jeunes des quartiers où elle intervient et de les insérer sur le marché du travail.

Le Tchad est un nouvel espace d'intervention pour ESSOR et en premier lieu il est francophone contrairement à tous les autres pays d'intervention de l'ONG. Mais c'est aussi une opportunité de transfert de l'approche, de la démarche, des méthodes des outils dans ce nouveau contexte. C'est un énorme travail de toute l'équipe au siège qui a été réalisé en partenariat avec les représentants au Brésil et au Mozambique d'adaptation et de traduction à ce nouveau contexte. C'est aussi pour ESSOR un formidable challenge de « changement d'échelle » puisque ce projet bénéficie de toutes les années de Recherche/Action qui ont eu lieu principalement au Brésil et au Mozambique.

Dès le lancement du projet, celui-ci ne s'est pas s'attaché uniquement à l'atteinte de résultats quantitatifs défini dans le cadre du projet, mais l'équipe a compris (grâce aux expériences Brésil et Mozambique) la nécessité de bien concevoir l'action comme un tout totalement intégré dans le paysage institutionnel et en partenariat avec une ONG forte qui sera en mesure de poursuivre l'intervention. Cette approche décisive est aujourd'hui porteuse d'initiatives très prometteuses pour l'avenir avec, en peu de temps d'intervention, de réels succès à tous les niveaux.

Ce qu'ESSOR a apporté comme innovation technique notable au Tchad dans la démarche FIP qu'elle développe par rapport à d'autres ONG qui sont intervenues dans le domaine de la formation, est qu'elle accompagne les jeunes tout au long du processus formatif en commençant dans l'information, le choix formatif et surtout l'insertion sur le marché du travail dans un contexte où l'accès à celui-ci actuellement ne relève ni de la compétence, ni du diplôme.



Ambroise Le Moal
Représentant ESSOR
Tchad

« ... La mise en œuvre d'un projet FIP nécessite une bonne implantation dans le contexte de vie local. Les Maisons des Jeunes construites dans le cadre du projet Education « Tremplin » sont reconnues par la population et ont constitué le terreau idéal à cette implantation.

L'instauration d'un parcours éducatif d'une durée de 5 mois permet aux adolescents bénéficiaires de se projeter dans l'avenir et de se dessiner un projet de vie. A l'issue du parcours, le jeune choisit une initiation pré-professionnelle encadrée par un professionnel du métier.

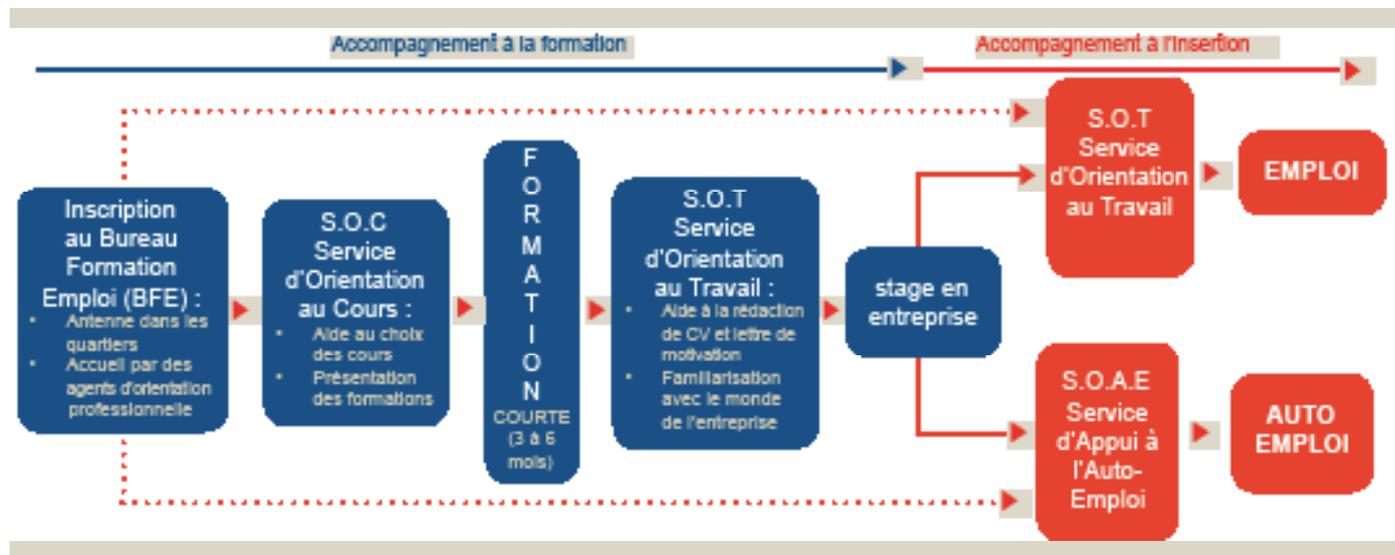
Ces aspects constituent une innovation importante apportée par ESSOR au contexte de la jeunesse tchadienne qui ne dispose pas de lieux d'orientation ou d'information et dont le système éducatif dans sa globalité est vieillissant et inadapté au contexte actuel.

La démarche permet de préparer les « esprits des jeunes » pour ensuite les amener vers les possibilités de formation adaptées dans des domaines qui permettront leur insertion sur le marché du travail... »

Une démarche et des outils éprouvés, fruit de 15 ans d'expérience

Notre méthodologie :

Un parcours de formation et d'insertion individualisé & La mobilisation des acteurs publics et privés



Les leçons apprises et les bonnes pratiques à retenir

Ce que 15 années d'expérience, dans les trois pays dont les actions de Formation et d'Insertion Professionnelle ont permis d'apprendre, peuvent se synthétiser autour des deux axes suivants : i) sur les programmes FIP et ii) pour l'institution ESSOR.

▲ *Concernant les programmes FIP*

L'individu au cœur des dispositifs de formation et d'insertion

L'outil Formation Professionnelle, qui n'intègre pas la dimension insertion, a un intérêt limité notamment dans les contextes d'intervention des programmes d'ESSOR. Sans accompagnement, la mesure de l'impact des formations sur les bénéficiaires ne permet pas d'améliorer les formations et l'efficacité des investissements réalisés. L'accompagnement à l'insertion est primordial (parcours avant, pendant, après). Cette démarche reconnue pour être très efficace est cependant très exigeante et nécessite des moyens conséquents tant d'un point de vue humain que financier.

Rassembler autour d'un programme commun

Les programmes FIP nécessitent de travailler avec une pluralité d'acteurs (publics et privés) qui n'ont pas l'habitude d'œuvrer ensemble et notamment dans les pays d'intervention d'ESSOR. Le défi - dont on commence à percevoir les effets - a été de briser des tabous, des habitudes et de faire « bouger » les politiques publiques.

Contribuer à la mise en réseau des acteurs du Nord

Quelle que soit la dimension d'un projet ou d'une ONG, ESSOR a contribué à la mise en réseau d'intervenants au Nord afin de donner plus d'ampleur et de reconnaissance à ces actions, dans un souci de complémentarité des compétences, des moyens et ainsi d'être plus efficace et efficient dans toutes ses interventions.

Les Partenariats

La construction de partenariats avec des Organisations de la Société Civile, avec des Autorités Publiques (locales et nationales) ainsi qu'avec des acteurs entrepreneuriaux du Secteur Privé est une évidence, mais comment procède-t-on ? Quelle est la bonne stratégie, la bonne trajectoire ?

La pratique dans les différents pays nous apprend que ces constructions partenariales sont le fruit de processus et d'investissements humains qui permettent d'établir des liens qu'il faut régulièrement dynamiser, renforcer, améliorer en faisant progresser autant les ressources humaines que l'action à proprement parler qui s'inscrit dans le temps, ce qui induit des recompositions de gouvernance qu'il faut accepter et assumer.

▲ **Concernant l'institution ESSOR**

Les Méthodes et les Outils

Sur la base d'une méthode et d'outils élaborés au cours des années, les utilisateurs sur le terrain, en fonction des besoins et des évolutions du contexte, ont toute latitude de faire progresser la « boîte à outils » qui a été conçue. Les équipes ont parfaitement intégré le fait que ces productions sont perfectibles, adaptables et qu'elles contribueraient à l'amélioration de leurs performances en terme de production de résultats, mais aussi qu'il était nécessaire de prendre en compte leur efficacité et leur accessibilité pour en assurer la pérennité.

Deux grands objectifs sont ainsi définis : i) avoir la capacité de s'adapter en améliorant la performance des outils et ii) être en mesure de produire des méthodes facilement appropriables par les partenaires locaux.

La Capitalisation

L'ensemble des projets et actions a permis de mettre en évidence que dès le démarrage d'un projet il faut inscrire comme objectif la production écrite, orale, visuelle, ainsi que la capitalisation des expériences à deux niveaux :

- le pays pris comme unité de base et
- l'ensemble des pays où ont lieu un même type d'intervention.

L'objectif doit être de transformer le savoir en connaissances partageables.

La Communication

L'ensemble de ces interventions restera toujours limité à un espace donné, un cercle d'acteurs précis si toutes ces productions et réalisations ne sont pas correctement valorisées.

Il est essentiel de s'organiser afin de développer une stratégie de communication à plusieurs niveaux qui permette de faire connaître l'approche, la démarche, la méthode et les outils, les résultats et qui favorise le positionnement de la structure et ses partenaires notamment dans le débat public sur ce thème.

Le positionnement et la contribution d'ESSOR sur la Thématique FIP

Le positionnement et les contributions d'ESSOR sur la thématique de la Formation et de l'Insertion Professionnelle, ont été et sont notables à différents niveaux et par rapport à des types de publics distincts. Que l'on prenne l'expérience du Brésil, du Mozambique ou du Tchad c'est, toujours en transversalité, la structure ESSOR qui :

- ▶ positionne son action pour les jeunes défavorisés,
- ▶ s'inscrit dans une démarche d'autonomisation des structures partenaires,
- ▶ contribue à la professionnalisation des Centres de Formation,
- ▶ renforce des partenariats actifs avec le secteur entrepreneurial
- ▶ ancre son intervention avec les autorités locales dans le débat public et l'intervention des Etats.

Au niveau des jeunes des quartiers

Intégration des jeunes dans le secteur formel et informel, en emploi salarié ou en auto-emploi, intégration et positionnement dans une société « normalisée », impact qu'ils ont sur leur environnement social dans les quartiers, sur leur cercle de proches (parents et amis) sont des résultats très probants, mesurables et qui marquent le paysage socio-économique local.

Même dans ces espaces délaissés par les grands acteurs institutionnels, ESSOR a démontré qu'il est possible de lancer des dynamiques formatives et d'insertion dans un cercle vertueux de développement civique et économique pour de nombreux jeunes qui, en temps normal, seraient laissés pour compte par le système dominant et viendraient gonfler la masse des désœuvrés qui évoluent souvent dans des systèmes de « non droits » extrêmement violents.

▪ Au niveau des Associations et ONG Locales

Elles sont des relais indispensables, implantées dans des espaces de vie délaissés par les pouvoirs publics, elles connaissent bien les modes de fonctionnement, les difficultés mais aussi les potentialités des personnes qui y vivent. Elles sont les représentantes et défenseurs de ces populations. Elles aussi ont leurs faiblesses (compétence limitée, capacité restreinte, visibilité limitée, ...). Cependant elles sont généralement réactives et capables d'évoluer rapidement notamment autour de programmes FIP et de les soutenir. Pour les plus professionnelles elles sont en mesure de manager des actions sur le long terme, de faire un plaidoyer, du lobbying et de négocier avec des autorités locales voire nationales des appuis, des financements et devenir des acteurs incontournables.

La direction d'ESSOR et les équipes qui œuvrent sur les terrains mettent en place des appuis spécifiques pour les associations et les ONG nationales. Ils contribuent à développer une démarche en l'inscrivant dans la sphère des acteurs non gouvernementaux mais surtout à initier des processus qui non seulement perdureront, mais seront porteurs de changements. Tous s'accordent à reconnaître que la FIP est un excellent thème sur lequel doivent « s'allier » Société Civile, Secteur Entrepreneurial Privé et Secteur Public car ils y ont tous intérêt. Il y a là un enjeu majeur des prochaines décennies auquel ESSOR contribue activement.

Au niveau des centres de formation

Les entreprises qui recrutent souhaitent avoir du personnel compétent et qualifié qui soit en mesure d'accomplir les tâches requises. Or, on constate qu'il n'y a pas suffisamment adéquation entre demande et offre de formation. Les Equipes ESSOR et leurs partenaires ont progressivement mis en place des rencontres, ateliers, séminaires sectoriels qui ont permis **de faire se rencontrer les professionnels de la formation technique et les entreprises privées et publiques**. Ceci concourt à réaliser certaines adaptations qui vont dans le sens : i) de la mise en concordance de l'offre avec la demande, ii) de l'amélioration de la qualité des formations, iii) d'une plus grande reconnaissance des centres qui acceptent ces évolutions.

*Les Centres de Formation Professionnelle permettent d'apprendre un métier, se former en alternance, se perfectionner, se mettre à niveau, valider des acquis, ... pour des jeunes vivant en marge de la société c'est très souvent une seconde chance qui leur est offerte. **Cela ne signifie pas, bien au contraire, que se sont des offres de formation « au rabais » ...***

• Au niveau du secteur entrepreneurial privé

ESSOR et les équipes sur le terrain ont eu, depuis le lancement des actions de la structure en 1992 ont eu des relations particulières et privilégiées avec le monde entrepreneurial privé. Son réseau de partenaires entrepreneuriaux en France est un socle important pour la structure. Sur les différents sites d'intervention on trouve des situations spécifiques à chaque pays, mais dans la relation avec la sphère entrepreneuriale (formelle et informelle) on a une démarche identique qui contribue grandement à la réussite des projets développés et à innover sur certains thèmes : la formation en alternance, le développement de chartes de Responsabilité Sociale/Sociétale des Entreprises qui se traduit pour le présent par des emplois réservés aux jeunes des quartiers défavorisés mais aussi le cofinancement de formations pour ces jeunes (parrainage)...

Au niveau des autorités locales et nationales

L'ancrage de la structure ESSOR et de ses projets FIP dans la sphère publique tant au niveau du local que du national repose sur les succès des actions réalisées concrètement avec les jeunes des quartiers défavorisés.

La démarche développée permet de concourir à l'optimisation des investissements consentis par tous les acteurs et avoir un impact sur les autorités et les décideurs politiques en leur proposant des stratégies d'intervention innovantes et pertinentes qui ont fait leur preuve et peuvent amplement concourir à l'intégration des jeunes des quartiers défavorisés. ESSOR se positionne progressivement comme un partenaire clé pour ces autorités décisionnelles.

Ce que l'expérience a induit comme changements au sein de l'ONG ESSOR

Quinze années d'interventions au Brésil, Mozambique, Cap vert, Tchad et en Guinée Bissau avec la mise en place d'une démarche de Recherche – Action sur et autour de la Formation et de l'Insertion Professionnelle de jeunes dans les quartiers défavorisés faite de changements, d'évolutions, de mutations a progressivement permis d'asseoir les bases d'une méthodologie dont les résultats sont reconnus à biens des égards et qui ont à plusieurs périodes impacté la vie de la structure ESSOR.

En **2008** ESSOR prend la décision stratégique de **créer des fonctions de référents thématiques** (dénommés responsables de Programme). Pour la FIP cette fonction sera assurée par son directeur jusqu'en 2010 lors du recrutement d'une personne qui manage actuellement ce secteur d'activité.

La même année une **évaluation participative** à João Pessoa (Brésil) menée par Ariane Delgrange, met en avant **l'importance des synergies nationales et internationales**. Sous l'impulsion de Frédéric et Christophe (Représentant Brésil et Mozambique) **va naître un projet FIP Multi pays**. Cette action est déterminante et permet de positionner ESSOR sur cette thématique et simultanément de renforcer les compétences des partenaires locaux.

En **2010** l'arrivée de **Pauline Mudry** en charge du management de ce secteur va rapidement permettre de **consolider les approches, de créer des synergies entre elles, de faire évoluer les outils** en fonction du contexte et des compétences des techniciens et des acteurs locaux de forme participative, mieux prendre en compte les évolutions des réalités locales et des systèmes dans lesquels ils évoluent et surtout **repositionner sans cesse le rôle** que doit jouer ESSOR. Un imposant travail transversal prenant en considération les 3 pays d'intervention de la FIP permet d'approcher une nouvelle dimension et d'envisager sereinement des changements.



Techniquement, les actions dans les pays, grâce aux financements internationaux (UE, AFD, ...) ouvrent **toujours plus d'axes de réflexions, d'interventions** qui obligent la structure en France à se positionner pour **garder une cohérence globale sur la thématique**. On accompagne plus et mieux le renforcement institutionnel des Organisations de la Société Civile tant au niveau des associations de quartiers que les ONG partenaires. On contribue à mettre en place les mécanismes et les instruments qui facilitent la mise en adéquation de l'offre de formation et de la demande. On concourt à la création ou à la mise en vie d'espaces de concertation entre centres de formation, secteur privé et public. On développe en y associant des représentants de la société civile des dynamiques et des événements pour interpeller les autorités publiques sur les politiques, leur construction, leur mise en œuvre et leur suivi dans le domaine de la Formation et de l'Insertion Professionnelle. On mobilise au Sud comme au Nord des ressources pour répondre à la demande en favorisant les échanges sud-sud et sud-nord.

La structure a progressivement construit un vrai programme qui lui permet aujourd'hui de faire face à de nouveaux défis que sont : l'intervention dans des espaces ruraux, l'intervention sur un public plus conséquent et des interventions dans de nouveaux pays qui comme au Tchad ont, dès le démarrage, eu une approche systémique avec beaucoup de succès.

Jean Philippe Delgrange – Directeur d'ESSOR

Pour ESSOR travailler dans le secteur de la FIP a produit certains changements importants:

- La FIP est un domaine qui intéresse de nombreux acteurs, notamment les pouvoirs publics car des actions dans ce domaine peuvent avoir un impact direct sur la réduction de la pauvreté. De ce fait, la FIP nous a amenés à travailler avec un grand nombre d'acteurs publics et privés, dont les entreprises, notamment au Sud, avec lesquelles nous avons très peu de contacts jusqu'alors ;
- La FIP nous a aussi amenés à entrer en contact avec des acteurs dans ce domaine en France (agissant tant sur le territoire français que dans les pays du Sud). Ces contacts ont été et sont intéressants pour l'association et lui ouvrent de nouvelles pistes ;
- L'implication de ces nombreux acteurs au Nord et au Sud a rendu d'autant plus nécessaire la création d'un poste de Responsable de Programme au siège, chargé de la cohérence de nos activités dans les différents pays, mais aussi du lien avec les partenaires au Nord et de la capitalisation ;
- Avec la FIP nous avons commencé à vraiment investir du temps pour des actions de capitalisation, en mettant un accent particulier sur la diffusion de nos méthodologies afin qu'elles soient le plus possible reproduites ou enrichissantes pour d'autres acteurs ;
- Ces évolutions dans le domaine de la FIP nous ont amenés à créer de façon plus officielle nos 3 grands secteurs d'intervention (FIP, Education, Développement Agricole) et ont aussi eu des répercussions en termes d'organisation globale pour ESSOR, avec la mise en place en 2010 des 3 Responsables de Programme ;
- Enfin, si la question de la pérennité est une question au cœur de toutes nos actions, elle se pose particulièrement dans le domaine de la FIP, et nous avons grâce à cela franchit un pas dans notre implication dans les espaces de discussions des politiques publiques.



Frédéric Barbotin – Représentant ESSOR au Brésil

L'expérience accumulée par ESSOR dans le domaine de la FIP au cours de sa trajectoire a eu des effets déterminants pour le développement institutionnel de l'Association. Pour proposer des réponses adaptées, un effort de compréhension de l'environnement, dans lequel nos actions s'inscrivent, a dû être réalisé. Nous avons dû développer de nouvelles stratégies et capacités pour engager un dialogue permanent avec les différents secteurs de la société qui jouent un rôle sur les problématiques de la formation et l'insertion. L'objectif était de renforcer les compétences locales et d'engager notre démarche sur le long terme au delà d'une action temporelle et ciblée. Ces stratégies ont rapidement dépassé le cadre de la FIP ouvrant de nouvelles perspectives d'actions et de coopération.



Le « capital » d'ESSOR a été mis à contribution mais aussi valorisé grâce au renforcement de ses compétences en termes d'organisation et d'ajustement institutionnel ainsi que celles de ses partenaires dans des domaines précis. Cela a demandé d'articuler et mobiliser des réseaux mais aussi de s'insérer dans ceux qui offraient un cadre favorable à cette démarche ainsi qu'une forte légitimité. Enfin, il a été et encore aujourd'hui nécessaire d'agir et d'interagir avec les conseils paritaires, reconnaissant leur légitimité pour le contrôle social des politiques publiques.

ESSOR, aujourd'hui, avec ses partenaires locaux, a ouvert de nouvelles perspectives techniques, financières et institutionnelles au Brésil pour garantir la pérennité de leurs actions et rendre légitime le rôle d'une ONG européenne dans un pays où la société civile organisée prend une place importante dans les espaces de décisions politiques.

Techniquement, la construction méthodologique est devenue un processus collectif et participatif qui agrège aussi bien le capital des ONG partenaires que les démarches menées par les acteurs privés et publics.

Financièrement, la coopération internationale n'étant plus la principale source de ressources pour l'accompagnement de ce type d'action, il a été nécessaire d'intégrer les attentes des bailleurs privés et publics et mobiliser la solidarité locale.

Institutionnellement, la reconnaissance et la considération du capital accumulé par ESSOR ont favorisé une participation plus dynamique dans les processus de discussion et de mise en œuvre de politiques publiques.

L'évolution de ces paramètres a eu pour conséquences la définition de nouvelles relations de partenariat prenant en compte les valeurs ajoutées de chaque interlocuteur avec pour préoccupation constante de continuer à répondre le mieux possible aux réalités des populations les plus défavorisées.

*Finally, this approach built over the last 20 years by ESSOR has demanded of the association to have, since 5 years, **one vision** each time **plus strategic** at the scale, not only of a targeted territory or of a specific action, but **on the whole of its field of action geographical and thematic**. Since 2009, ESSOR has opened **new perspectives** in the continuity of its mission, encouraging and dynamizing **technical and institutional synergies** to favor and feed the **transfer of knowledge** in the different countries where ESSOR intervenes and **with its engaged partners for the reduction of social inequalities**.*



Pauline Mudry – Responsable du Programme FIP au siège d'ESSOR

« ... voici quelques réflexions sur les changements au sein d'ESSOR que j'ai pu voir / vivre en 2 ans. En premier lieu une très nette amélioration des échanges, de partage, de circulation des informations entre les projets, ce qui nous a permis progressivement d'être plus cohérents et mieux structurés dans notre intervention, de systématiser certaines procédures et donc avec plus de « facilité » d'aller sur de nouvelles zones (Tchad, Guinée).

Les échanges sud/sud et le projet multi-pays ont fortement contribué à ce renforcement du secteur FIP. On ne raisonne plus simplement par projet. La vision d'ESSOR a évolué, on est en train de réaliser un changement d'échelle. Les nouveaux projets présentés prennent beaucoup plus en considération les aspects politiques publiques FIP et comment les influencer, ainsi que le co-financement de ces actions FIP (co-financement public ou privé) afin d'assurer leur inscription dans le tissu économique local qui assurera la durabilité de ces actions ... »



Ambroise Le Moal – représentant ESSOR au Tchad

« J'ai eu l'opportunité de participer à l'implantation des actions d'ESSOR au Tchad à travers le projet Tremplin, un projet visant à l'insertion sociale des jeunes dans 2 quartiers de N'djaména. A l'époque, la responsable de programme FIP n'était pas encore en poste. Lorsqu'au niveau du siège on m'a informé du démarrage prochain d'actions de FIP au Tchad, je me posais beaucoup de questions sur la manière de s'y prendre et sur quels acteurs clés s'appuyer.

Les nombreux contacts avec Pauline, la RP FIP et surtout la découverte du document de capitalisation sur la méthodologie FIP élaborée par ESSOR m'a très vite permis de clairement concevoir comment ce projet allait s'articuler. Il a certes fallu adapter certains outils au contexte économique et social tchadien, mais le processus et la démarche sont restés inchangés.

Au Tchad, les actions FIP développés par ESSOR ont rapidement suscité un grand intérêt de la part des pouvoirs publics. Ce qui s'est traduit dès sa 1ère année par la signature d'une convention de partenariat avec l'ONAPE (équivalent du pôle emploi au Tchad). Tous les acteurs en présence (services publics de l'emploi, OCB, CFP, entreprises) reconnaissent la pertinence de l'approche d'ESSOR et les expériences passées du Brésil et du Mozambique qui fournissent aux RP des nouveaux pays (Tchad, GB) des exemples concrets sur lesquels s'appuyer.

ESSOR a, sur la base d'une démarche de recherche-action, produit une approche, une démarche, des méthodes et des outils qui lui permettent d'aborder en toute quiétude soit le changement d'échelle dans un pays, soit l'implantation dans de nouveaux pays. ESSOR a aujourd'hui créé un réseau FIP dans 4 pays sur lequel elle peut asseoir sa crédibilité et se positionner dans de nombreux débats. ESSOR a structuré en son sein des savoirs grâce à des compétences et expériences qui lui assurent plus de reconnaissance et de professionnalisme sur cette thématique.»



Priscilla Dijoux – Projet FIP - Mozambique

« ... ESSOR s'est naturellement positionné comme mobilisateur des acteurs de la FIP pour permettre une meilleure insertion des jeunes. La réalisation de rencontres entre les centres de formations professionnelles (CFP), les entreprises, les associations communautaires, le gouvernement et les institutions de micro-finances ont eu comme impact une professionnalisation de ces acteurs et la création de nouveaux partenariats.



Les CFP sont maintenant en lien direct avec les entreprises, ils ont systématisé le stage professionnel et adapté leur programme de formation aux nécessités du marché. L'INEFP se rapproche des associations communautaires pour certifier des formations professionnelles dans les quartiers et y divulguer ses offres d'emploi.

Des activités nouvelles et initialement non prévues ont vu le jour : l'ouverture d'une Agence sociale et solidaire pour l'emploi, où les fonds levés par le placement permettent le financement de formations pour de nouveaux jeunes défavorisés. Un programme de Responsabilité Sociale des Entreprises a été mis en place où celles-ci interviennent dans la formation professionnelle et financent la formation des jeunes des quartiers vulnérables. Autant d'initiatives qui influent sur le programme FIP au sein d'ESSOR et tout le réseau mis en place avec les autres pays d'intervention. Notre vision n'est plus limitée à un projet, un pays, mais un programme qui couvre 4 pays à ce jour ...»

Agnés Ellouz Pires – Projet FIP – Mozambique

« ... Le programme FIP au Mozambique relève actuellement un réel défi qui est celui de son implantation en milieu rural ainsi que la mobilisation de ses équipes dans leur capacité à être créatives pour réussir ce challenge qui aura un impact sur l'ensemble des actions FIP au sein d'ESSOR.

L'accès à l'information est un paramètre essentiel pour toute action. Le lancement du projet multi pays LigAção est en ce sens primordial car il permet des échanges fréquents entre les équipes et leurs partenaires, des concertations sur les démarches, une harmonisation des outils, des rencontres sud/sud qui facilitent les transferts de savoir, de savoir faire, à de nombreux niveaux du technique à l'institutionnel, du local à l'international... »



Ces processus induisent des changements notables au sein de la structure ESSOR qui s'adapte, se professionnalise et acquiert de nouvelles reconnaissances.

Quelques mots pour conclure

« ... La formation et l'insertion professionnelle ont longtemps été des sujets délaissés au profit notamment de l'éducation de base qui constitue l'un des Objectifs Du Millénaire. La formation professionnelle revêt pourtant une importance stratégique. Elle représente un gage de retombées économiques significatives pour les entreprises des pays en développement et constitue pour les individus un moyen de lutter efficacement contre la pauvreté. L'impact de la formation professionnelle est en effet double :

- ▶ Permettre aux jeunes et aux adultes d'améliorer leurs compétences professionnelles, d'accroître leurs chances d'insertion professionnelle et de pouvoir prétendre à un revenu décent. Elle devrait en cela faire partie intégrante d'une stratégie de réduction durable de la pauvreté et d'accès à l'emploi ;
- ▶ Permettre aux entreprises, grâce à l'amélioration des compétences professionnelles des employés, d'augmenter la qualité de leurs produits et services, d'améliorer leur potentiel d'innovation et de compétitivité, et de passer d'une logique de survie à une logique de croissance. Elle participe ainsi à la dynamisation des économies nationales des pays en développement. ... » (*Actes de la conférence GEFOP – nov. 2007*)

L'action de l'ONG française ESSOR qui intervient depuis 1992 dans les quartiers les plus défavorisés des centres urbains des Pays En Développement avec des jeunes démunis et déshérités, inscrit sa démarche depuis le début de son action à différents niveaux, mais toujours en positionnant **l'individu au cœur de l'intervention** conformément aux valeurs humanistes qui animent les membres et les professionnels de cette association du nord de la France.



Ses actions notamment en terme de Formation et d'Insertion Professionnelle mobilisent depuis plus de 15 ans une chaîne d'acteurs, autour d'un concept, d'une démarche, de méthodes et d'outils avec pour objectif de :

- ▶ Permettre à des jeunes les plus défavorisés d'acquérir des savoirs, des compétences, des capacités professionnelles, de les orienter, les accompagner vers l'insertion sur le marché du travail, et les aider à s'intégrer et de prendre leur place au sein des sociétés dans lesquelles ils évoluent,
- ▶ Développer des savoir-faire, des méthodes, des outils conçus, expérimentés, adaptés à des contextes différents mais aussi de renforcer, améliorer, faire progresser des compétences, des pratiques en professionnalisant des acteurs de la société civile du Sud, partenaires des actions,
- ▶ Impacter les acteurs de la société économique, publique et politique en développant des collaborations, en diffusant largement des savoirs, contribuant au plaidoyer sur, pour et autour de la reconnaissance de la FIP comme outil d'intégration de la jeunesse et contributrice à la paix sociale,
- ▶ Mobiliser les savoirs, les moyens, les ressources humaines et financières (directes et indirectes) nationales et internationales en vue de contribuer à la reconnaissance, à l'amélioration et au développement d'une démarche à dessein professionnalisant qui facilite et accroît les chances d'intégration de toute une jeunesse désœuvrée et défavorisée.

.....

L'association ESSOR, les équipes qui œuvrent sur les terrains ainsi que leurs partenaires commencent à s'investir dans la transformation de leurs savoirs en connaissances partageables. Si elles veulent poursuivre leurs actions, les faire progresser, opérer des changements d'échelles, il faut qu'elles poursuivent ce travail de valorisation de ce qu'elles savent faire, qu'elles théorisent et modélisent leur savoir-faire pour ne pas les perdre et qu'elles convertissent leurs connaissances tacites en connaissance explicites. C'est se donner les clefs pour préparer l'avenir. Les acteurs de terrain doivent continuer à affronter sans complexe ce challenge en gardant en mémoire cette phrase :

**« Si notre jeunesse est et continue d'être éduquée correctement
notre cité prospérera, sinon ... le pire est à craindre. »
Platon**



Première rencontre Sud - Sud/Brésil-Mozambique du projet Ligação - Oct . 2011 - Beira Mozambique

ANNEXE

Les institutions internationales et les stratégies qu'elles développent

Plusieurs institutions internationales portent un intérêt croissant à la Formation et à l'Insertion Professionnelle notamment dans les pays en développement. On peut citer l'Union Européenne et la Banque Mondiale, l'Agence Française de Développement, la Coopération Allemande (GIZ) et la Coopération Luxembourgeoise, mais aussi l'Organisation Internationale du Travail. Ces institutions font des analyses et ont des approches différentes sur cette thématique et donc des modalités d'interventions distinctes pour contribuer à la résolution du problème.



L'Union Européenne n'a pas de stratégie et de politique spécifiques sur la Formation et l'Insertion Professionnelle concernant les pays en développement, hormis pour les pays euro-méditerranéens au travers du programme MEDA. Le développement et le renforcement des actions liées à la **formation professionnelle sont intégrés dans sa politique d'appui à la réalisation des Objectifs Du Millénaire dans le cadre de l'axe Education**. Par contre, elle a une stratégie d'excellence à l'égard des pays membres de l'Union Européenne et met en œuvre différents programmes à cet effet en y investissant des montants financiers importants.

Elle est soutenue dans le développement de sa politique par des organismes européens au service de la formation professionnelle tel le Centre européen pour le développement de la formation professionnelle qui a pour mission d'apporter son concours à la Commission, en vue de favoriser, au niveau communautaire, la promotion et le développement de la formation professionnelle et de la formation continue ou encore la Fondation Européenne pour la Formation qui intervient dans les pays en attente d'adhésion, ainsi que dans le bassin méditerranéen en permettant aux pays partenaires d'entreprendre une réforme de leurs systèmes d'enseignement et de formation professionnels.



Pour **la Banque Mondiale** la **formation professionnelle** n'est pas un domaine d'activité directe, mais elle est à la fois **incluse dans le thème de l'éducation** (notamment par le biais de l'éducation dans une société de la connaissance) **et dans le thème du marché du travail**, qui est lui-même un sous-ensemble du thème de la protection sociale. L'éducation et la protection sociale sont identifiées par la Banque comme étant des thèmes majeurs du développement qu'elle essaie de promouvoir.

Les interventions de la Banque dans le domaine de l'enseignement et de la formation professionnelle sont largement basées, notamment en ce qui concerne l'Afrique Sub-saharienne, sur un document de politique générale adopté en 1991. Il développe l'idée que les pays en développement qui veulent améliorer leur productivité économique ont besoin d'une main d'œuvre flexible apte à acquérir les compétences nécessitées par les mutations de l'économie et du marché du travail. Les recommandations proposent de mettre en œuvre des programmes qui renforcent l'éducation, encouragent le développement du secteur privé, améliorent l'efficacité et l'efficacéité du secteur public et incluent la formation comme mesure complémentaire dans les programmes destinés à améliorer les revenus des populations pauvres et socialement désavantagées. Elle considère par ailleurs qu'il faut un partenariat équilibré entre public et privé de l'offre dans le domaine de l'enseignement et de la formation professionnelle.

Même si l'UE et la BM ont fait le choix d'intégrer dans leur politique la Formation et l'insertion Professionnelle, il s'avère que leurs approches et modalités d'intervention sont différentes. La première insère la FIP dans la thématique générique de l'éducation, la seconde l'intègre dans deux thématiques que sont l'éducation et le marché du travail.



Pour **L'Agence Française de Développement** (AFD) la formation professionnelle est un investissement majeur pour les pays en développement en raison de ses effets de levier sur la croissance et l'emploi, mais aussi sur la capacité de ces pays à s'adapter au contexte de mondialisation des échanges et de multiplication des crises économiques, sanitaires et climatiques. Face à des dispositifs de formation professionnelle souvent dépourvus de moyens et répondant difficilement aux besoins économiques et sociaux, l'AFD promeut des **dispositifs guidés par la demande économique, visant à répondre aux besoins des entreprises et favorisant l'insertion sociale des jeunes par l'emploi.**

Les interventions de l'AFD, qu'elles soient à destination des autorités publiques ou des opérateurs économiques privés, se fondent sur le principe fondamental d'un **partenariat stratégique et opérationnel entre l'État et la société civile** (représentants d'employeurs, branches professionnelles, fédérations artisanales, etc.) en vue de promouvoir une formation adaptée aux besoins réels du secteur productif et d'assurer une meilleure gouvernance des dispositifs de formation. Ainsi, **les acteurs économiques sont placés au cœur du processus de conception, de réalisation et de gestion** d'un nouveau système de qualification des ressources humaines nationales.

Pour être toujours plus efficace, l'AFD promeut aussi les partenariats institutionnels et s'est rapprochée des organismes de coopération allemande (GIZ) et du Luxembourg (Lux-Dev), qui font référence dans le secteur, et a signé avec eux un protocole de partenariat en septembre 2009 qui eux aussi s'inscrivent dans des logiques très proches et surtout des modalités de formation qui encouragent l'alternance et l'apprentissage aujourd'hui reconnues pour garantir une meilleure employabilité des formés.



Pour **la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit** (GIZ) sa stratégie s'inscrit et est soutenue d'une part, par les programmes d'actions du Gouvernement Fédéral Allemand et d'autre part les ODM définis par les Nations Unies. La logique qui sous tend la politique d'intervention de la GIZ part du postulat que **l'emploi et l'auto-emploi productifs sont les meilleures armes pour lutter contre la pauvreté.**

- Pour ce faire la formation professionnelle :
- ▶ fait appel aux ressources des populations et des entreprises ;
 - contribue à dynamiser l'économie ;
 - ▶ aide les populations à développer leurs capacités et compétences.

Dans l'intervention elle : favorise toutes **les associations publiques-privées** (PPA), encourage les méthodologies innovantes d'enseignement qui intègrent plusieurs dimensions (**compétences techniques et savoirs sociaux**), contribue au soutien de la **diversité dans la fourniture d'éducation et de formation**, enfin combine la formation professionnelle avec des appuis spécifiques dans le domaine de **la politique économique**, du développement du **secteur privé** et/ou au développement des **systèmes financiers**. Ainsi les gens qui ont suivi une formation ont plus d'opportunités pour trouver un emploi.



Pour ***l'Organisation Internationale du Travail*** (OIT - ILO) : son but fondamental est de « promouvoir l'accès des hommes et des femmes à un travail décent et productif dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité humaine. ». L'OIT fournit des compétences dans différents secteurs dont ceux de la formation et notamment dans les domaines de « la formation et de la réadaptation professionnelle » ainsi que ce qui lie la formation à la politique de l'emploi et au droit du travail. Elle contribue à élaborer des normes internationales du travail qui sont des instruments juridiques définissant les principes et les droits minimums au travail. Il s'agit soit de **conventions**, qui sont des traités internationaux juridiquement contraignants et pouvant être ratifiées par les États Membres, soit de **recommandations**, qui servent de principes directeurs ayant un caractère non contraignant.

-
- ▶ **Auteur** : *Jean Sébastien Canals*
 - ▶ **Contributeurs** : *Jean Philippe Delgrange, Christophe Legay, Frédéric Barbotin, Pauline Mudry, Priscilla Dijoux, Ambroise le Moal, Agnès Ellouz Pires*
 - ▶ **Relecture version française** : *Dr Francis Baudet, Pierre Luc Vacher*
 - ▶ **Traduction en portugais** : *Jean Sébastien Canals*
 - ▶ **Relecture version portugaise** : *Etienne Anginot, Frédéric Barbotin,*
 - ▶ **Zones Géographiques** : *Brésil, Mozambique, Tchad,*
 - ▶ **Domaine(s)** : *jeunes défavorisées, éducation, formation professionnelle, insertion professionnelle, emploi, entreprises, politiques publiques, démarche d'intervention, méthodes, outils*
 - ▶ **Maquettage** : *Jean Sébastien Canals, Andréa Seeling, Céleste Wallaert*
 - ▶ **Crédit photos** : *ESSOR, JSC-Consulting*



JSC-consulting





Brasil
240, rua José Serrano Navarro, Castelo Branco II
CEP 58050 Joa Pessoa-Paraíba
tel +55 83 32 35 85 74 essor@essorbrasil.org

92, rue de la Reine Astrid,
59700 Marcq en Baroeul -FRANCE
+ tel 0320830415 essor.contact@free.fr

Mozambique
2651, rua de Coimbra
CP 4520 Maputo
tel: +258 21 41 98 57 - essormoz@tvcabo.co.mz