

Termes de Référence (TdR)

AO n° MLI/022•20 3300

**DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL DU SOUS-SECTEUR DE LA
FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE L'EMPLOI ET
ELABORATION D'UN PLAN DE RENFORCEMENT DE CAPACITES**

MALI

TABLE DES MATIERES

TABLE DES ACRONYMES	3
I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION	5
1.1. CONTEXTE GÉNÉRAL	5
1.2. JUSTIFICATION DU DIAGNOSTIC ET DE L'ÉLABORATION D'UN PLAN DE RENFORCEMENT DE CAPACITÉS	6
II. CHAMP DU DIAGNOSTIC ET DU PLAN DE RENFORCEMENT DE CAPACITES	7
III. OBJECTIFS ET RESULTATS ATTENDUS	8
3.1 OBJECTIFS	8
3.2 RÉSULTATS ATTENDUS.....	8
IV. LIVRABLES.....	9
V. COMITES DE PILOTAGE ET DE SUIVI TECHNIQUE DU DIAGNOSTIC ET DU PLAN DE RENFORCEMENT DE CAPACITES	10
5.1 LE COMITÉ DE PILOTAGE	10
5.2 LE COMITÉ DE SUIVI TECHNIQUE	10
VI. METHODOLOGIE ET DEROULEMENT	11
VII. DUREE DE LA MISSION	12
VIII. PROFIL DU BUREAU D'ETUDES ET EXPERTISE A MOBILISER	12
IX. CONTENU DE L'OFFRE	13
X. FINANCEMENT DE LA MISSION	13
XI. LISTE DES DOCUMENTS A CONSULTER ET EXPLOITER	13

TABLE DES ACRONYMES

AFD	Agence française de Développement
ANPE	Agence nationale pour l'Emploi
APCAM	Assemblée permanente des Chambres d'Agriculture du Mali
APCMM	Assemblée permanente des Chambres des métiers du Mali
APEJ	Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes
API	Agence pour la Promotion des Investissements
CADD/EFP	Cellule d'Appui à la Décentralisation/Déconcentration de l'Emploi et de la Formation professionnelle
CCIM	Chambre de Commerce et d'Industrie du Mali
CDI	Commissariat au Développement institutionnel
CFCT	Centre de Formation des Collectivités territoriales
CFE	Contribution forfaitaire Employeur
CFP	Centre de Formation professionnelle
CNOP	Coordination nationale des Organisations paysannes
CNPM	Conseil national du Patronat du Mali
CNPVM	Centre national de Promotion du Volontariat au Mali
CPS/SICAIEPIP	Cellules de Planification et Statistiques du Secteur Industrie, Commerce, Artisanat, Emploi et Promotion de l'Investissement privé
CREDD	Cadre stratégique pour la Relance économique et le Développement durable
CT	Collectivités territoriales
DFM	Direction des Finances et du Matériel
DNE	Direction nationale de l'Emploi
DNETP	Direction nationale de l'Enseignement technique et professionnel
DNFP	Direction nationale de la Formation professionnelle
DREFP	Direction régionale de l'Emploi et la Formation professionnelle
DRH	Direction des Ressources humaines
EPA	Établissement public Administratif
EPST	Établissement public à caractère Scientifique et Technologique
ETFP	Enseignement technique et Formation professionnelle
FAFPA	Fonds d'Appui à la Formation professionnelle et à l'Apprentissage
FNAM	Fédération nationale des Artisans du Mali
FNEJ	Fonds national de l'Emploi des Jeunes
INIFORP	Institut national d'Ingénierie de Formation professionnelle
MATD	Ministère de l'Administration territoriale et de la Décentralisation
MEFP	Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle
MENESRS	Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique
ONEF	Observatoire national de l'Emploi et de la Formation professionnelle
PEJ	Programme Emploi Jeunes
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PRODEC	Programme décennal de l'Éducation
PRODEFPE	Programme décennal de Développement de la Formation professionnelle pour l'Emploi

PTF	Partenaires techniques et financiers
RH	Ressources humaines
TFP	Taxe pour la Formation professionnelle
TEJ	Taxe Emploi Jeunes
UEMOA	Union économique et monétaire d'Afrique de l'Ouest
UFAE	Unité de Formation et d'Appui aux Entreprises

I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

1.1. Contexte général

Au Mali, la formation professionnelle accueille principalement les jeunes non scolarisés, déscolarisés et les adultes analphabètes. Elle vise à leur donner les compétences nécessaires à leur insertion professionnelle à travers plusieurs dispositifs : la formation par apprentissage (type dual ou rénové), la formation initiale qualifiante (formation modulaire selon l'approche par les compétences délivrée dans les centres de formation professionnelle (CFP) ou dans les unités mobiles de formation) et la formation continue délivrée à travers le FAFPA. En dehors du Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle (MEFP), plusieurs ministères sectoriels pilotent une partie de la formation professionnelle et ont sous leurs tutelles des CFP qui fonctionnent dans des cadres établis par chacun de leur ministère. Nous pouvons notamment citer les ministères en charge de l'éducation nationale, de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche, de la santé, des infrastructures, de la jeunesse ou encore, de la promotion de la femme et de l'enfant.

L'**offre de formation professionnelle** repose essentiellement sur le secteur privé et implique les fédérations professionnelles et chambres consulaires. S'agissant du MEFP, qui travaille de concert avec les Collectivités Territoriales, qui ont la compétence en matière de formation professionnelle, et avec ses différents départements sous tutelle (le FAFPA notamment), il compte dans son giron 18 CFP publics (dont 12 fonctionnels¹ mais encore sous-occupés pour ceux situés dans les zones rurales) et environ 260 CFP privés² inégalement répartis sur le territoire malien. Ils délivrent majoritairement des formations de qualité insuffisante, principalement en milieu urbain, axées sur le tertiaire et insuffisamment adaptées aux besoins de qualifications du marché de l'emploi^{3,4}.

Le **marché de l'emploi** au Mali est caractérisé par un secteur informel dominant constitué de petites entreprises. En 2019, l'emploi informel représentait 95,3% du marché contre 4,7% seulement pour l'emploi formel⁵. Le Mali n'est pas épargné par le chômage mais c'est le sous-emploi massif qui caractérise majoritairement sa population active et touche en grande partie les jeunes et les femmes. Selon les projections du BIT⁶, la croissance de la population active du Mali devrait se maintenir à un rythme soutenu de 2,9 % à 3 % par an dans les années à venir, et le nombre brut d'entrées annuelles sur le marché du travail estimé à 278 000 en 2010 devrait atteindre 434 000 en 2031. En 2019, 881 343 jeunes de 15 à 24 déclaraient être ni en emploi, ni en éducation et ni en formation dont 72% de jeunes du milieu rural⁷. Plusieurs structures, qu'elles soient publiques ou privées, ont en charge la promotion de l'emploi (APEJ, ANPE, fédérations professionnelles et chambres consulaires, API) et évoluent sous la coupe de plusieurs ministères (le MEFP essentiellement, le Ministère de l'Industrie et du Commerce, le Ministère de la Promotion de l'Investissement privé, des PME et de l'Entrepreneuriat ou encore, le Ministère de la Jeunesse). S'agissant de l'Agence pour la Promotion des Investissements (API), elle est directement rattachée au Cabinet du Premier Ministre. Ces structures offrent des services non financiers aux entrepreneurs (conseils pour l'ouverture d'entreprises, informations sur le climat des affaires, conseils pour faciliter l'accès aux produits financiers), plus ou moins efficaces, et pas toujours adaptés au contexte malien (pression démographique forte sur le marché de l'emploi, dominance de l'emploi informel, contraintes propres liées aux jeunes et aux femmes, difficultés d'accès à l'information etc.).

Sur le plan politique, le Mali place le **développement du capital humain**, notamment au travers d'une formation professionnelle de qualité pour l'emploi, comme une priorité nationale (axe stratégique n°5 du CREDD 2019-2023). Le PRODEFPE (2015-2024) et le PRODEC II (2019-2028) sont les documents programmatiques de référence pour le développement et la mise en œuvre de la formation professionnelle pour l'emploi. Le Programme Emploi Jeunes (PEJ), l'est pour ce qui est de l'emploi des jeunes au Mali (les PEJ 1 et 2 sont terminés et un 3^{ème} est envisagé). Le PRODEFPE, qui se voulait un

¹ Rapport d'audit des CFP privés réalisés par le PROCEJ, 2019.

² Source : DNFP, 2020 (rapport d'une étude réalisée en 2019 par Pyramis et financée par le PROCEJ).

³ PRODEFPE, 2012.

⁴ Étude sur les mesures de promotion du secteur privé de la formation professionnelle, 2019.

⁵ Source : ONEF, 2020.

⁶ Emploi et politique de l'emploi au mali ; Yves Bourdet, Boubacar Diallo et Adama André Togo, 23 décembre 2015, page 6.

⁷ Enquête modulaire auprès des ménages (EMOP) 2019, 3^{ème} passage réalisé par l'INSTAT pour le compte de l'ONEF ; données transmises par l'ONEF en juin 2020.

catalyseur de la formation professionnelle pour l'emploi pour tous les secteurs (éducation, agriculture, santé, infrastructures, jeunesse etc.) n'a pas encore réussi son pari. Ainsi, malgré l'existence de politiques (formation professionnelle et emploi), de documents programmatiques de référence (PRODEFPE, PRODEC II et PEJ) et un important cadre législatif et réglementaire (en cours de construction), les défis liés à la structuration et à une meilleure performance du sous-secteur de la formation professionnelle et de l'emploi restent insuffisamment pris en compte.

Enfin au regard des enjeux et des ambitions politiques en matière de développement du capital humain, les financements nationaux alloués au sous-secteur de la formation professionnelle et à la promotion de l'emploi demeurent faibles. Le **budget du MEFP représente moins de 1% du budget de l'État⁸** et le sous-financement du sous-secteur a été amplifié par le remplacement, en fin d'année 2018, des deux principales taxes dédiées à la formation professionnelle et à l'emploi (TFP et TEJ), qui étaient reversées en majeure partie au FAFPA et au FNEJ, qui finance les missions de l'APEJ. Elles ont été remplacées par la Contribution forfaitaire Employeur (CFE) sans qu'une clé de répartition ne soit définie. L'ANPE continue de bénéficier quant à elle de 1% de la masse salariale à la charge des employeurs du secteur formel.

1.2. Justification du diagnostic et de l'élaboration d'un plan de renforcement de capacités

Depuis la fin des années 90, le paysage institutionnel de la formation professionnelle et de l'emploi au Mali a beaucoup évolué. En effet, après la création du FAFPA en 1997, de nombreux EPA et EPST ont été créés pour mettre en œuvre les politiques de formation professionnelle et d'emploi (ANPE, APEJ, UFAE devenues INIFORP, ONEF). Le département ministériel en charge de la formation professionnelle et de l'emploi a été créé en 1992 mais a connu son essor au début des années 2000 puis entre 2012 et 2017, le processus de décentralisation au Mali a conduit à transférer la compétence en matière de formation professionnelle aux collectivités territoriales, avec plus ou moins de succès selon les régions. La réforme des finances publiques de l'UEMOA a également eu des répercussions sur la répartition des rôles et tâches entre les différents services du MEFP (Cabinet, DNFP, DNE, DFM, CPS etc.). Toutes ces évolutions ont eu lieu dans le temps, sur près de deux décennies, sans que ne soient systématiquement ou nécessairement revu le **cadre organisationnel global du sous-secteur**, ce qui conduit inévitablement à des chevauchements dans les missions, des dysfonctionnements et un manque d'efficacité.

En outre, comme évoqué plus haut, d'une part, le sous-secteur de la formation professionnelle est morcelé entre plusieurs ministères sectoriels qui pilotent la formation dans des cadres programmatiques, législatifs et réglementaires différents et d'autre part, plusieurs entités traitent les questions d'emploi. Le morcellement du pilotage de la formation professionnelle pose le débat du choix de la tutelle qui serait la mieux placée, la mieux outillée, pour piloter le sous-secteur. Sans coordination et rationalisation des ressources, il est difficile d'apporter une réponse cohérente en matière de formation professionnelle et de relever le défi de l'emploi, particulièrement celui des jeunes hommes et des jeunes femmes, qui arrivent chaque année par plusieurs centaines de milliers sur le marché de l'emploi malien.

Au-delà d'un pilotage fragmenté, les offres publiques de formation professionnelle et d'accompagnement à l'emploi souffrent quelque peu d'inefficacité malgré la demande sociale en formation professionnelle forte et l'existence de dispositifs de formation et d'insertion professionnelle (CFP, APEJ, ANPE etc.). Depuis plus de 15 ans, la question de l'adéquation formation-emploi est posée sans qu'elle ne soit résolue, malgré les nombreuses études réalisées⁹.

Par ailleurs, le remplacement de la TFP et de la TEJ par la CFE (sans clé de répartition définie) pourrait être un corollaire à la crise de confiance des entreprises, des jeunes, des familles et de la société civile face à des institutions qui ne parviennent pas à répondre à leurs besoins et attentes légitimes en matière de formation et d'emploi.

L'écosystème de la formation professionnelle et de l'emploi, tel qu'il fonctionne aujourd'hui, n'est pas suffisamment performant et l'occasion est donnée, avec ce diagnostic du sous-secteur de la formation professionnelle et de l'emploi de le repenser, de le réformer, d'en moderniser ses dispositifs, avec une réponse cohérente et concertée, globale et locale.

⁸ Cf. Loi de finances 2020.

⁹ Cf. répertoire des études et enquêtes sur l'emploi et la formation professionnelle de 2008 à 2018 réalisé par la CPS, 2019.

Il convient de préciser que ce diagnostic, qui n'est pas le premier du genre, aura la spécificité de s'intéresser aux principaux acteurs du sous-secteur de la formation professionnelle et de l'emploi et saura exploiter les récentes études réalisées¹⁰.

Enfin, l'avantage du présent diagnostic est qu'il sera complété d'un plan de renforcement de capacités, du MEFP et des Collectivités territoriales (échelon Région notamment) que plusieurs PTF actifs dans le secteur sont prêts à accompagner dans la mise en œuvre (Canada, Suisse, Luxembourg, France). Il a par ailleurs fait l'objet d'un dialogue politique de haut niveau entre le MEFP et les PTF, ce qui est un premier gage de succès et un premier jalon pour une appropriation nationale fondamentale à ce type d'exercice.

II. CHAMP DU DIAGNOSTIC ET DU PLAN DE RENFORCEMENT DE CAPACITES

Pour le diagnostic organisationnel du sous-secteur de la formation professionnelle et de l'emploi, les structures / entités concernées sont celles qui traitent les questions de formation professionnelle et d'emploi dans le cadre de leurs missions et attributions :

- Le cabinet, les services centraux et déconcentrés, services rattachés et établissements publics du MEFP, c'est-à-dire :
 - Cabinet (conseillers techniques) ;
 - Services centraux : DNE, DNFP, DFM, DRH ;
 - Services techniques déconcentrés : DREFP (celle du District de Bamako et de 3 régions au moins : 1 par zone géographique (Tombouctou pour le Nord, Ségou pour le Centre et Sikasso pour le Sud) ;
 - Services rattachés : CADD/EFP, CPS/SICAEPPIP ;
 - Établissements publics : ANPE, APEJ/FNEJ, CNPVM, FAFPA, INIFORP, ONEF.
- Quelques services centraux du MENESRS, plus précisément :
 - Direction nationale de l'Enseignement technique et professionnel (DNETP) ;
 - Direction nationale de l'Éducation non formelle et des Langues nationales (DNEF-LN) ;
 - Centre national des Ressources de l'Éducation non formelle (CNR-ENF).
- Les services chargés de la formation professionnelle et/ou de l'emploi dans les Ministères sectoriels suivants :
 - Ministère l'agriculture ;
 - Ministère de l'élevage et de la pêche ;
 - Ministère de la santé ;
 - Ministère de l'Artisanat et du Tourisme ;
 - Ministère des infrastructures ;
 - Ministère de la jeunesse ;
 - Ministère de la promotion de la femme, de l'enfant et de la famille ;
 - Ministère de l'industrie et du commerce ;
 - Ministère de la promotion de l'investissement privé, des PME et de l'entrepreneuriat.
- Les collectivités territoriales :
 - Les 3 échelons (région, cercle, commune) d'au moins 3 régions (1 par zone géographique : Nord, Centre et Sud). Il s'agira des régions de Tombouctou, Ségou et Sikasso.

¹⁰ Il s'agit notamment des études financées par l'UNICEF dans le cadre de la préparation du PRODEC II (Audit de l'organisation et du management du système éducatif, de la formation professionnelle et des collectivités territoriales, 2016), par l'AFD dans le cadre de l'identification d'un nouveau programme Emploi (Audit institutionnel participatif des agences publiques et acteurs privés intervenant dans le champ de l'emploi, 2020), par le Luxembourg dans le cadre de l'identification de son prochain programme indicatif de coopération (Étude sur la pertinence et crédibilité des politiques et l'avancement de la réforme des finances publiques au Mali, 2020) et par l'Union européenne (Étude relative à la définition des mesures de promotion du secteur privé de la formation professionnelle, 2019)

- Les centres de formation professionnelle publics :
 - Au moins 3 centres sous la tutelle du MEFP situés dans 3 régions différentes. Il s'agira du CFP de Missabougou (district de Bamako), du Centre Professionnel d'Apprentissage des Métiers de Bougouni (région de Sikasso) et du CFP de Kimparana (région de Ségou)
 - Au moins 5 centres relevant d'autres Ministères sectoriels dont au moins 1 du MENESRS (IFP de Diré, région de Tombouctou) et 1 du Ministère de l'Agriculture (CAA de Samanko, cercle de Kati).
- Les fédérations professionnelles et chambres consulaires :
 - Fédérations professionnelles : FNAM, CNOP, CNPM et autres jugées pertinentes ;
 - Chambres consulaires : APCMM, APCAM, CCIM et autres jugées pertinentes.
- L'API, qui est rattachée à la Primature.
- Le Centre de Formation des Collectivités Territoriales (CFCT).

Pour le plan de renforcement de capacités :

- Les structures / entités concernées sont le cabinet, les services centraux et déconcentrés, les services rattachés et les établissements publics du MEFP, y compris les centres de formation professionnelle publics ;
- Les Collectivités territoriales, notamment l'échelon Région.

III. OBJECTIFS ET RESULTATS ATTENDUS

3.1 Objectifs

Le diagnostic doit permettre au MEFP et aux PTF d'obtenir les informations clés en termes de capacités organisationnelles (statut, missions, dispositif RH, infrastructures, équipements, budget de fonctionnement et d'investissement, stratégie et plan sectoriels, manuel de procédures, outils de gouvernance interne et externe etc.) des acteurs du sous-secteur de la formation professionnelle et de l'emploi (cf. supra, partie II des TDR). Il identifiera les principaux obstacles à un pilotage, à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une vision unique et/ou partagée pour le sous-secteur. Il devra tenir compte du contexte de réforme des finances publiques des pays de l'UEMOA dans lequel le Mali est engagé, et particulièrement le MEFP.

À la fin du diagnostic, le MEFP (cabinet, services centraux, services rattachés et établissements publics), les Collectivités territoriales (Région) et les PTF disposeront d'un plan de renforcement de capacités détaillé pour un pilotage performant du sous-secteur de la formation professionnelle et de l'emploi.

Le plan de renforcement de capacités s'attachera à identifier les actions sur lesquelles pourraient intervenir le CFCT, acteur majeur dans la formation des élus et agents communaux au Mali.

3.2 Résultats attendus

Les résultats attendus sont les suivants :

Pour le diagnostic organisationnel du sous-secteur de la formation professionnelle et de l'emploi :

- L'élaboration d'une **cartographie des acteurs du sous-secteur** de la formation professionnelle et de l'emploi analysant les statuts, missions, dispositif RH, stratégie et plan sectoriels, manuel de procédures, outils de gouvernance interne et externe (par exemple, le système de communication) etc., et mettant en évidence les chevauchements de missions nuisant à leur performance.
- Une analyse des capacités organisationnelles des acteurs du sous-secteur de la formation professionnelle et de l'emploi (dispositif RH, infrastructures, équipements, budget de fonctionnement et d'investissement) mettant en évidence les écarts pour chaque acteur, entre la situation idéale et la situation actuelle, pour être à même de remplir et d'exécuter efficacement leurs missions.
- Une analyse des principaux obstacles à un pilotage, à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une vision unique et/ou partagée pour le sous-secteur de la formation professionnelle et de l'emploi.

- Une analyse des adaptations organisationnelles effectuées ou envisagées suite à la réforme des finances publiques des pays de l'UEMOA ainsi que de leurs performances.
- Une analyse de la modernisation du sous-secteur de la formation professionnelle et de l'emploi (accès et utilisation du numérique), y compris de son financement, des dispositifs de formation et d'insertion professionnelle et des modalités de mises en œuvre des projets financés et/ou mis en œuvre par les PTF, avec des propositions qui pourront être traduites dans le plan de renforcement de capacités du MEFP et des Collectivités territoriales (Région). Les expériences en matière de pilotage de l'ETFP dans certains pays africains pourraient ici être inspirantes (Côte d'Ivoire, Afrique du Sud, Madagascar, Namibie, Sénégal).

Pour le plan de renforcement de capacités :

- L'élaboration d'un plan de renforcement de capacités du cabinet, des services centraux et déconcentrés, services rattachés et établissements publics du MEFP et des Collectivités territoriales (Région) partant des analyses réalisées dans le cadre du diagnostic. Le plan devra être détaillé, budgétisé, avec des indicateurs de changement et/ou de performance et assorti d'un chronogramme. Il inclura un plan de formation, qui précisera les actions qui impliqueront le CFCT et autres structures jugées pertinentes, et les propositions quant à la modernisation du sous-secteur de la formation professionnelle et de l'emploi.
- Des propositions pour obtenir l'engagement de l'État et des Collectivités territoriales dans le financement des actions retenues dans le plan de renforcement de capacités.
- Une proposition de dispositif de pilotage et de suivi-évaluation du plan de renforcement de capacités.

Il est également attendu, des propositions concrètes (perspectives) quant aux réformes à engager pour rendre performant le sous-secteur de la formation professionnelle et de l'emploi.

IV. LIVRABLES

En lien avec les résultats attendus (cf. supra, partie III des TDR), les livrables attendu sont les suivants :

Au démarrage de la mission :

- Une note de cadrage incluant :
 - La méthodologie et les outils validés à l'atelier de lancement ;
 - Le plan de travail mis à jour.

A la fin de la mission :

- Un rapport diagnostic comprenant :
 - La cartographie des acteurs ;
 - L'analyse des capacités organisationnelles des acteurs ;
 - L'analyse des obstacles à un pilotage, à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une vision unique et/ou partagée pour le sous-secteur de la formation professionnelle et de l'emploi ;
 - L'analyse des adaptations organisationnelles des acteurs à la réforme de l'UEMOA ;
 - L'analyse de la modernisation du sous-secteur de la formation professionnelle et de l'emploi, y compris de son financement, des dispositifs de formation et d'insertion professionnelle et des modalités de mises en œuvre des projets financés et/ou mis en œuvre par les PTF, avec des propositions qui pourront être traduites dans le plan de renforcement de capacités du MEFP et des Collectivités territoriales (Région) ;
- Un plan de renforcement de capacités du MEFP (cabinet, services centraux et déconcentrés, services rattachés et établissements publics) et des Collectivités territoriales (Région) détaillé, budgétisé, avec des indicateurs de changement et/ou de performance, assorti d'un chronogramme et incluant un plan de formation, les actions impliquant le CFCT et autres structures jugées pertinentes, des propositions quant à la modernisation du sous-secteur de la formation professionnelle et de l'emploi, des propositions visant à faciliter l'obtention de l'engagement de l'État

et des Collectivités territoriales pour son financement ainsi qu'une proposition de dispositif de pilotage et de suivi-évaluation du plan de renforcement de capacités.

- Les propositions concrètes (perspectives) quant aux réformes à engager pour rendre performant le sous-secteur de la formation professionnelle et de l'emploi.

V. COMITES DE PILOTAGE ET DE SUIVI TECHNIQUE DU DIAGNOSTIC ET DU PLAN DE RENFORCEMENT DE CAPACITES

Pour garantir l'appropriation de l'exercice, l'adhésion aux résultats et faciliter, par la suite, la mise en œuvre d'une part, des propositions issues du diagnostic pour un sous-secteur de la formation professionnelle et de l'emploi plus performant et d'autre part, des actions retenues dans le cadre du plan de renforcement de capacités du MEFP et des Collectivités territoriales, deux comités seront mis en place : un comité de pilotage et un comité de suivi technique de la réalisation du diagnostic organisationnel du sous-secteur de la formation professionnelle et de l'emploi et de l'élaboration du plan de renforcement de capacités du MEFP (cabinet, services centraux, services rattachés et établissements publics) et des Collectivités territoriales (Région). Ces deux comités, de haut niveau, seront mis en place par décision, sous la responsabilité technique et financière du MEFP.

5.1 Le comité de pilotage

Le comité de pilotage sera chargé de valider l'ensemble des livrables durant tout le déroulement de la mission. Il se réunira au moins 4 fois : à l'étape 3, pour la validation de la note de cadrage, à l'étape 4 pour valider le rapport diagnostic, à l'étape 5 pour valider le plan de renforcement de capacités détaillé (cf. partie VI des TDR) et à l'étape 6, pour se prononcer sur les propositions concrètes (perspectives) quant aux réformes à engager pour rendre performant le sous-secteur de la formation professionnelle et de l'emploi.

Le comité de pilotage sera présidé par le Secrétaire général du Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle et comptera dans ses membres, les représentants de haut niveau des structures suivantes : le CDI, le MEF, le MEN, le MATD, 3 régions (celles retenues dans le champ du diagnostic), un représentant des PTF actifs dans le sous-secteur de la formation professionnelle et de l'emploi. Les conseillers techniques du MEFP sont également membres du comité de pilotage. Le CDI occupera par ailleurs la fonction de Secrétaire du Comité de pilotage.

5.2 Le comité de suivi technique

Le comité de suivi technique sera chargé de suivre la bonne exécution de la mission conformément aux TDR. Il discutera et se prononcera sur les livrables avant la validation en comité de pilotage. Ses membres seront également les points focaux de la mission, ils faciliteront le travail des experts et l'obtention des informations. Le comité de suivi technique se réunira au moins 4 fois, avant la tenue de chaque comité de pilotage (étapes 3, 4, 5 et 6) et ses membres seront sollicités par les experts en dehors.

Le comité de suivi technique sera présidé par le Conseiller technique chargé de la formation professionnelle du MEFP et comptera dans ses membres, les représentants (niveau directeur pour les entités nationales et experts pour les PTF) des structures suivantes : tous les services centraux et 3 services déconcentrés DREFP, les services rattachés et les établissements publics du MEFP ainsi que le CDI, le MEF (Direction générale du Budget et la Direction nationale de la Planification du Développement), le MEN (DNETP), le MATD (Direction générale des CT), 3 régions (celles retenues dans le champ du diagnostic), les représentants des ministères sectoriels qui ont la charge des dossiers de formation professionnelle et d'emploi, les PTF actifs dans le sous-secteur de la formation professionnelle et de l'emploi.

Des personnes-ressources, tels que les coordonnateurs des programmes PROCEJ, FIER, ACEFOR, programmes de formation professionnelle pour l'emploi d'envergure nationale logés au niveau du MEFP et financés respectivement par la Banque mondiale, le FIDA et l'AFD, pourraient être sollicités par les experts et participer au comité de suivi technique.

VI. METHODOLOGIE ET DEROULEMENT

La conduite du diagnostic du sous-secteur de la formation professionnelle et de l'emploi et l'élaboration du plan de renforcement de capacités du MEFP et des Collectivités territoriales (Région) le seront de façon dynamique, participative, itérative, interactive et constructive (recours à l'auto-évaluation) impliquant tous les acteurs et suivant plusieurs étapes clés proposées qui seront prises en compte dans la méthodologie qui sera développée par les experts, au regard des objectifs et résultats attendus :

Étape 1 : Revue et exploitation par les experts des études et évaluations réalisées sur les capacités organisationnelles des acteurs du sous-secteur de la formation professionnelle et de l'emploi (cf. liste non exhaustive des documents à consulter et exploiter, partie XI des TDR).

Durée : 7 jours

Lieu : à distance

Étape 2 : Briefing des experts par le MEFP et les PTF en présence du MEF et du CDI.

Durée : 1 jour

Lieu : à Bamako, Mali

Étape 3 : Élaboration et validation de la note de cadrage des experts (méthodologie, outils et plan de travail mis à jour) par le comité de pilotage, à l'occasion d'un atelier de lancement du diagnostic et du plan de renforcement de capacités. La note de cadrage sera préalablement discutée avec les membres du comité de suivi technique.

Durée : 7 jours

Lieu : à Bamako, Mali

Étape 4 : Conduite du diagnostic des acteurs du sous-secteur de la formation professionnelle et de l'emploi par les experts.

Pour chaque acteur, le diagnostic, **en lien avec son rôle dans la formation professionnelle**, se fera à deux niveaux :

- Au niveau de l'acteur en tant qu'entité : analyse des textes (statuts, missions, attributions), forces et faiblesses de l'acteur dans les domaines suivants (i) la planification ; (ii) l'exécution technique ; (iii) l'exécution financière (flux monétaires, dotation en personnel, politiques et procédures de comptabilité, établissement de rapports de suivi, système d'information, passation des marchés) ; (iv) de manière détaillée le suivi-évaluation et rapportage; (v) les contrôles (vérifications internes et externes des comptes, suivi de l'application des recommandations, publication des rapports et transparence) ; (vi) la prise en compte du genre.
- Au niveau des fonctions clés du dispositif RH de chaque acteur, le diagnostic passera en revue leur rôle et analysera : (i) l'adéquation du nombre de personnes à la charge de travail requise (cf. plan de recrutement si existant) ; (ii) l'adéquation du système de suivi du personnel (temps de travail et performance des personnels) ; (iii) l'adéquation de la qualification des personnels à leur fonction (cf. plan de formation si existant) ; (iv) l'adéquation des procédures et outils à la mise en œuvre des fonctions analysées ; (v) l'adéquation des procédures et outils de suivi des résultats attendus pour chaque fonction (mise en place de points focaux, transparence et communication ...) ; (vi) l'adéquation des moyens matériels et financiers pour exécuter la mission ; (vii) l'adéquation du système de management (réunions, rencontres périodiques, groupes de travail, etc.).

Toutes ces analyses seront faites tenant compte du contexte de réforme des finances publiques des pays de l'UEMOA dans lequel le Mali est engagé. Les interactions à cette étape avec les membres du comité de suivi technique sont essentielles.

Il sera également important de veiller à cette étape à restituer les résultats du diagnostic à chaque acteur, d'autant que tous ne seront pas membres des comités de pilotage et technique de suivi.

Durée : 25 jours (y inclus les échanges avec le comité technique et la validation du comité de pilotage)

Lieu : à Bamako et en régions, Mali

Étape 5 : Élaboration puis validation du plan de renforcement de capacités détaillé du cabinet, des services centraux et déconcentrés, services rattachés et établissements publics du MEFP et des Collectivités territoriales (Région) par les experts.

Il sera important de veiller à cette étape à l'adhésion des responsables du MEFP, des Régions et à l'implication des services compétents du CDI et du MEF.

Durée : 15 jours (y inclus les échanges avec le comité technique et la validation du comité de pilotage)

Lieu : à Bamako et en régions, Mali

Étape 6 : Présentation, discussions et validation en comité de pilotage des propositions concrètes (perspectives) quant aux réformes à engager pour rendre performant le sous-secteur de la formation professionnelle et de l'emploi

Durée : 1 jour

Lieu : à Bamako

Étape 7 : Rédaction des livrables finaux (cf. supra, partie IV des TDR) par les experts

Durée : 14 jours

Lieu : à distance

VII. DUREE DE LA MISSION

La durée indicative de la mission est de 198 hommes/jour à mobiliser sur une période de trois mois maximum. La mission démarrera en décembre 2020.

VIII. PROFIL DES EXPERTS A MOBILISER

Le diagnostic du sous-secteur de la formation professionnelle et de l'emploi et l'élaboration du plan de renforcement de capacités sera conduit par un bureau d'études d'envergure internationale disposant d'une solide expérience dans l'analyse des capacités de partenaires nationaux, sociaux et locaux. Le bureau d'études devra proposer une équipe d'experts de niveau international (au moins 4) ayant de l'expérience dans d'autres pays, combinant l'expertise suivante :

- Analyse des capacités organisationnelles et individuelles ;
- Audit et conseil aux entités publics et privées ;
- Conduite du changement pour la modernisation, y compris technique, d'une administration publique, ou plus largement d'un secteur d'intervention ;
- Connaissance et maîtrise des procédures et du fonctionnement des administrations publiques en Afrique de l'Ouest ;
- Conseil aux décideurs d'administrations publiques dans les pays dits en développement et/ou émergent, et particulièrement en Afrique ;
- Connaissance approfondie du sous-secteur de la formation professionnelle et de l'emploi, y compris des mécanismes de financement, en Afrique anglophone et francophone ;
- Connaissance des dispositifs d'insertion professionnelle des jeunes en Afrique ;
- Gestion des finances publiques dans la zone UEMOA ;
- Élaboration des cadres de dépenses sectoriels à moyen terme et/ou des budgets-programmes ;
- Systèmes d'information sectoriels et dispositifs de suivi/évaluation ;
- Suivi-évaluation et pilotage de politiques sectorielles ;
- Gestion axée sur les résultats ;
- Outils de gestion des ressources humaines et des compétences ;
- Mise en place de stratégie, plan de renforcement de capacités et système de suivi et de mesure de la performance.

Chaque expert proposé devra avoir au minimum une expérience utile de 10 ans et être titulaire d'un diplôme universitaire de niveau bac +4. Chaque expert devra avoir un très bon niveau de français à l'oral et à l'écrit et disposer d'une excellente maîtrise des applications courantes de tableur et traitement de texte.

Des experts disposant d'une connaissance approfondie en matière de pilotage de l'ETFP dans certains pays africains qui pourraient être inspirantes (Côte d'Ivoire, Afrique du Sud, Madagascar, Namibie, Sénégal etc.) seront un atout pour l'exécution de la prestation.

Les soumissionnaires peuvent proposer des experts supplémentaires (nationaux ou internationaux) pour la réalisation de la mission, s'ils le jugent nécessaire. Cependant, l'évaluation portera uniquement sur les 4 experts principaux.

IX. CONTENU DE L'OFFRE

L'offre du bureau d'études inclura :

- Une méthodologie d'intervention comprenant : les étapes, l'approche adoptée, les outils utilisés, les rencontres/ réunions/ ateliers/déplacements sur le terrain et la présentation/ remise des différents livrables ;
- La composition de l'équipe d'experts - CV (plusieurs équipes pourront intervenir en même temps sur différents partenaires, cependant la qualité globale et la cohérence devront être garantie) ;
- Un chronogramme précis de la mission déterminant les étapes, le nombre d'hommes/jour déployés et les périodes concernées ;
- Une offre financière pour la prestation.

Le bureau d'études devra mobiliser tous les moyens logistiques nécessaires pour mener à bien la mission dans un contexte sanitaire et sécuritaire volatile.

X. FINANCEMENT DE LA MISSION

La mobilisation du bureau d'études ainsi que sa prise en charge financière seront assurées par 3 PTF actifs dans le sous-secteur de la formation professionnelle et de l'emploi : l'Ambassade du Canada, la Coopération suisse et LuxDev (Coopération luxembourgeoise). LuxDev se chargera du processus de passation de marché, selon ses procédures, pour le recrutement du bureau d'études.

Les comités de pilotage et de suivi technique qui se tiendront tout au long de la mission seront cofinancés par le MEFP et les PTF du groupe d'intérêt pour le sous-secteur de la formation professionnelle et de l'emploi.

XI. LISTE DES DOCUMENTS A CONSULTER ET EXPLOITER

Cette liste est non exhaustive. Les documents cités ci-dessous seront mis à disposition du bureau d'études :

- Politiques nationales de formation professionnelles et d'emploi au Mali ;
- Documents du cadre législatif et réglementaire du sous-secteur de la formation professionnelle (projet d'Arrêtés produits dans le cadre de la loi relative à la formation professionnelle) ;
- PRODEC II, 2018 ;
- PRODEFPE, 2012 ;
- PEJ II, 2011 ;
- Stratégie nationale de formation agricole et rurale du Ministère de l'Agriculture ;
- Textes sur la décentralisation du sous-secteur de la formation professionnelle ;
- Schémas directeurs régionaux de la formation professionnelle et de l'emploi ;
- Audit de l'organisation et du management du système éducatif, de la formation professionnelle et des collectivités territoriales, 2016 ;
- Audit institutionnel participatif des agences publiques et acteurs privés intervenant dans le champ de l'emploi, 2020 ;

- Étude sur la pertinence et crédibilité des politiques et l'avancement de la réforme des finances publiques au Mali, 2020 ;
- Étude sur les mesures de promotion du secteur privé de la formation professionnelle, 2019 ;
- Diagnostics organisationnels d'établissements publics du MEFP réalisés dans le cadre de la mise en œuvre du programme formation et insertion professionnelle mis en œuvre par LuxDev, 2015-2016.
- Manuel de procédures du FNEJ, 2018 ;
- Présentation power point du CFCT, 2019 ;
- Textes de création du CDI ;
- Étude organisationnelle et financement de l'ONEF.