



**PROGRAMME EMPLOI – JEUNES (PEJ)  
DOCUMENT - CADRE**

Version finale

**FICHE SIGNALÉTIQUE**

**TITRE DU PROJET :** PROGRAMME EMPLOI JEUNES (PEJ II)

**DUREE :** 60 MOIS (2011-2016)

**COUVERTURE GEOGRAPHIQUE :** TERRITOIRE NATIONAL DU MALI

**ORGANISME D'EXECUTION :** AGENCE POUR LA PROMOTION DE  
L'EMPLOI DES JEUNES

**PARTENAIRES DE LA COOPERATION :** BIT, SNU, P.D. MILTI, BI LATERAUX  
ET ASSISTANCE TECHNIQUE

**ORGANISME CHARGE :** MINISTERE DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION  
DE LA COORDINATION PROFESSIONNELLE

**BUDGET TOTAL :** 38.579.064.407 FCFA

**PERIODE INTERIMAIRE :** MARS-JUIN 2011

**DATE DE DEMARRAGE :** JUILLET 2011

**DATE D'ACHEVEMENT :** JUIN 2016

**FICHE TECHNIQUE**

<b>TITRE</b>	<b>: PROGRAMME EMPLOI JEUNES (PEJ II)</b>
<b>COMPOSANTES</b>	<b>: 1. Renforcement de l'employabilité des jeunes</b> (Volontariat et. Stage de qualification professionnelle, Apprentissage et Reconversion, Chantier école) <b>: 2. Développement de l'esprit d'entreprise des jeunes</b> <b>: 3. Renforcement du dispositif de financement des projets des jeunes</b>
<b>PERIODE INDICATIVE</b>	<b>: 2011-2016</b>
<b>DATE DE DÉMARRAGE</b>	<b>: Juillet 2011</b>
<b>COORDINATION</b>	<b>: Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle</b>
<b>ORGANISME D'EXECUTION</b>	<b>: Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (APEJ).</b>
<b>ASSISTANCE TECHNIQUE</b>	<b>: Bureau Sous-Régional de l'OIT</b>
<b>COÛT PREVISIONNEL</b>	<b>: <u>38 579 064 407 Francs CFA</u></b>
<b>Renforcement de l'employabilité des jeunes</b>	<b>: <u>13 570 642 841</u> (35,18%)</b>
Volontariat	: 6 669 486 371
Stage de qualification professionnelle	: 1 871 656 470
Apprentissage et Reconversion	: 1 207 500 000
Chantier école	: 3 822 000 000
<b>Développement de l'esprit d'entreprise des jeunes</b>	<b>: <u>1 995 000 000</u> (5,17%)</b>
<b>Renforcement du dispositif de financement des projets des jeunes</b>	<b>: <u>14 846 500 000</u> (38,48%)</b>
Financement direct des projets	: 7 690 000 000
Garantie des projets	: 5 220 000 000
Suivi des projets financés	: 1 936 500 000
<b>Renforcement de capacité</b>	<b>: <u>920 000 000</u> (2,385%)</b>
<b>Charges APEJ</b>	<b>: <u>7 246 921 566</u> (18,78%)</b>

## FINANCEMENT

Sources de financement	Montant	Pourcentage
Gouvernement du Mali	24 892 206 550	67,31%
Bailleurs de fonds Bi et Multilatéraux	5 000 000 000	13,52%
Banques et Institutions de microcrédit	3 622 990 872	5,47%
Patronat	935 828 235	2,53%
Bénéficiaires	1 457 250 000	3,94%
Fonds revolving	2 670 788 750	7,22%
<b>Total</b>	<b>38 579 064 407</b>	<b>100,00%</b>

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>7</b>
<b>I. CONTEXTE</b> .....	<b>9</b>
1.1. Les facteurs politiques et institutionnels de l'emploi.....	9
1.2. Le défi démographique et l'emploi des jeunes.....	10
1.3. La macroéconomie et la situation de l'emploi.....	12
<b>II. RESULTATS ET ENSEIGNEMENTS TIRES DU PEJ I (2004-2008)</b> .....	<b>14</b>
2.1. Présentation du PEJ I.....	14
2.2. Principaux résultats atteints.....	15
2.3. Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du PEJ I.....	15
2.4. Principaux enseignements tirés de la mise en œuvre du PEJ I.....	17
<b>III. DESCRIPTION DU PROGRAMME EMPLOI JEUNES (PHASE II : 2011-2015)</b> .....	<b>17</b>
3.1. Objectif global.....	17
3.2. Objectifs spécifiques.....	17
3.3. Stratégies de mise en œuvre du PEJ et les groupes cibles.....	18
3.3.1. Principes d'intervention généraux du PEJ II.....	18
3.3.2. Groupes cibles des composantes du PEJ II.....	18
<b>IV. DESCRIPTION DES COMPOSANTES DU PEJ II</b> .....	<b>20</b>
4.1. Composante 1 : Renforcement de l'employabilité des jeunes.....	20
4.1.1. Objectifs.....	20
4.1.2. Stratégie de mise en œuvre.....	21
4.1.3. Cohérence de la composante 1 avec les autres composantes du PEJ II et recherche de synergie avec d'autres intervenants.....	22
4.1.4. Résultats et activités de la composante 1.....	22
4.2. Composante 2 : Développement de l'esprit d'entreprise.....	24
4.2.1. Objectifs.....	24
4.2.2. Stratégie de mise en œuvre.....	24
4.2.3. Cohérence de la composante 2 avec les autres composantes du PEJ II et recherche de synergie avec d'autres intervenants.....	26
4.2.4. Résultats et activités de la composante 2.....	26
4.3. Composante 3 : Renforcement du dispositif de financement des projets des jeunes.....	29
4.3.1. Objectifs.....	29
4.3.2. Stratégie de mise en œuvre.....	29
4.3.3. Cohérence de la composante 3 avec les autres composantes du PEJ II et recherche de synergie avec d'autres intervenants.....	31
4.3.4. Résultats et activités de la composante 3.....	32
<b>V. BUDGET</b> .....	<b>33</b>
5.1. Budget global du PEJ.....	33
5.2. Répartition annuelle du budget/composante.....	34
5.3. Plan de financement.....	34
<b>VII. ORGANISATION ET GESTION DU PEJ II</b> .....	<b>37</b>
6.1. Ancrage institutionnel.....	37
6.2. Organes d'administration et de gestion du PEJ II.....	38
6.2.1. Au niveau national.....	38
6.2.2. Au niveau régional.....	38
<b>VII. SUIVI, RAPPORTS, REVUES ET EVALUATIONS</b> .....	<b>39</b>

7.1	Système de suivi de mise en œuvre du PEJ .....	39
7.2	Indicateurs de suivi.....	40
7.3	Rapports : rapport d'avancement et rapports périodiques.....	42
7.3.1.	Rapport trimestriel et semestriel.....	42
7.3.2.	Rapport annuel .....	42
7.4.	Revue à mi-parcours et évaluation finale.....	42
7.5.	Pérennité .....	43
<b>VIII.</b>	<b>HYPOTHESES, RISQUES ET CONDITIONS PREALABLES .....</b>	<b>44</b>
<b>IX.</b>	<b>PLAN DE MISE EN ŒUVRE.....</b>	<b>45</b>
<b>X.</b>	<b>MESURES D'ACCOMPAGNEMENT.....</b>	<b>45</b>
10.1.	Renforcement de l'APEJ.....	45
10.2.	Audit technique et organisationnel de l'APEJ.....	46
10.3.	Formation des acteurs clés du Marché du travail sur la mise en œuvre du PEJII .....	46
10.4.	Décentralisation/déconcentration.....	46
10.5.	Elaboration d'outils efficaces de management .....	46
<b>XI.</b>	<b>ANNEXES.....</b>	<b>47</b>
	Annexe 8 : Liste des sigles et abréviations .....	59

## INTRODUCTION

Dans le Document d'orientation sur l'Emploi des Jeunes publié au mois de mai 2003, le Président de la République a clairement fait savoir que l'emploi, notamment celui des jeunes, constitue une priorité nationale. Il l'a même assimilé à « une question de sécurité nationale qui conditionne la paix et le développement de notre pays ».

Le volontarisme des pouvoirs publics en matière de promotion de l'emploi des jeunes s'est concrétisé par la création au mois d'août 2003 d'un établissement public à caractère administratif, doté de la personnalité juridique et de l'autonomie de gestion : APEJ (Agence pour l'Emploi des Jeunes). Elle a pour mission la création d'emplois pour les jeunes, hommes ou femmes, en milieu urbain ou rural, en facilitant leur accès au marché du travail et au crédit. Ses activités portent sur : (i) l'appui-conseil et l'information des jeunes, (ii) l'appui à l'insertion des jeunes diplômés, (iii) l'appui aux jeunes du monde rural, (iv) l'appui à l'entrepreneuriat des jeunes, (v) l'appui des jeunes à l'accès au crédit.

L'Agence cible les jeunes Maliens de 15 à 40 ans, hommes ou femmes, urbain ou ruraux, de l'intérieur comme de l'extérieur, diplômés ou non.

Pour permettre à l'APEJ d'atteindre ses objectifs, un Fonds National pour l'Emploi des Jeunes (FNEJ) a été également créé en août 2003 avec une dotation initiale de 2,5 milliards de FCFA. Le Fonds vise à financer des programmes de création d'emploi pour les jeunes, conçus et mis en œuvre par l'APEJ et à faciliter l'accès des jeunes promoteurs au crédit.

Le FNEJ englobe quatre guichets : (i) financement de programmes de création d'emplois, (ii) financement des projets, (iii) prêts participatifs, (iv) fonds de garantis.

L'APEJ a ainsi été chargée de mettre en œuvre le Programme Emploi Jeunes (PEJ) estimé à 18,5 milliards Francs CFA totalement pris en charge par le Budget national. Le PEJ, un ambitieux programme, comporte quatre composantes : (i) le renforcement de l'employabilité des jeunes à travers les stages de qualification et l'apprentissage, (ii) le développement de l'esprit d'entrepreneuriat chez les jeunes, (iii) le développement de l'emploi rural à travers l'approche HIMO (haute intensité de main d'œuvre), (iv) la facilitation de l'accès des jeunes au crédit.

Les instruments, mis en place à la suite du document d'orientation sur l'emploi des jeunes de mai 2003 et des conclusions d'un Conseil des Ministres extraordinaire en mai 2003 sur l'emploi des jeunes, ont permis d'intégrer la problématique de l'emploi, notamment des jeunes dans une dynamique du développement économique et social de notre pays.

Tout en tenant compte des autres documents de politique, de stratégie ou de programme en cours Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) devenu Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté, la Politique Nationale de l'Emploi (PNE) et le Programme National d'Action pour l'Emploi en vue de Réduire la Pauvreté), les nouveaux instruments mis en place par le Gouvernement sous l'impulsion du Président de la République ont contribué à placer l'emploi parmi les priorités du cadre macroéconomique et de la valorisation des ressources humaines.

Cette démarche volontariste des pouvoirs publics a été confirmée en 2007 avec la 2ème génération du CSLP dénommée CSCRP<sup>1</sup>, dont l'un des 14 axes prioritaires a été dédié à « la création et la promotion d'emplois durables ».

---

<sup>1</sup> CSCRP 2007-2011.

Le PEJ est un programme d'une durée de cinq (5) ans qui a été élaboré et adopté par le Gouvernement en 2003 mais qui a démarré en Février 2004. A ce jour, il a mis en œuvre de multiples activités de promotion de l'emploi des jeunes aussi bien urbains que ruraux. Certes, il a abouti à des résultats intéressants mais les attentes des autorités, des bénéficiaires et des populations restent encore importantes. Cela a conduit le Gouvernement à commandité une évaluation.

Cette évaluation avait pour but essentiellement d'analyser les succès du PEJ ainsi que les problèmes et contraintes de sa mise en œuvre, vérifier la pertinence des stratégies et objectifs adoptés, la concordance de la mise en œuvre des composantes du programme avec les objectifs déclarés à évaluer l'impact afin de proposer des recommandations pour l'atteinte des objectifs escomptés et fournir les éléments pour l'élaboration d'un nouveau plan d'actions pour l'emploi des jeunes<sup>2</sup>.

Ce rapport d'évaluation a été examiné par le Conseil des Ministres. Tirant les leçons de la mise en œuvre du Programme Emploi Jeunes, du niveau des résultats atteints et au regard de l'importance des besoins de création d'emplois ou de renforcement de l'employabilité des jeunes, le Conseil des Ministres a instruit au Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de formuler la deuxième phase du PEJ. Le Ministère a engagé au courant de l'année 2010 le processus de formulation qui s'est traduit par la production d'un document provisoire.

Ce document a été examiné par le Comité macroéconomique du 26 novembre 2010. Le présent document cadre prend en compte les commentaires et suggestions pertinents issus des différentes étapes du processus de formulation et d'approbation.

---

<sup>2</sup> Rapport d'évaluation finale du Programme Emploi Jeunes (PEJ), avril 2009. MEFP/BIT.



## I. CONTEXTE

La formulation de la seconde phase du Programme Emploi Jeunes s'est déroulée dans un contexte caractérisé par des facteurs politiques et institutionnels, une situation sociodémographique impliquant des défis à relever, une situation macroéconomique marquée par les effets des crises mondiales (énergétique, agro-alimentaire, financière et économique). Il s'agit là des déterminants qui ont des incidences sur l'emploi.

### 1.1. Les facteurs politiques et institutionnels de l'emploi

La promotion de l'emploi, notamment des jeunes, se déroule depuis 2002 dans un cadre institutionnel revu avec la création de deux directions nationales (la Direction Nationale de l'Emploi - DNE et la Direction Nationale de la Formation Professionnelle - DNFP), qui ont été réorganisées en 2009 suite à des audits organisationnels pour tenir compte des mutations intervenues sur le marché du travail.

Aujourd'hui le paysage institutionnel de l'emploi est diversifié et comprend plusieurs acteurs publics et privés contribuant à la mise en œuvre de la politique nationale de l'emploi et de la formation professionnelle. Les principaux acteurs publics sont :

- ☞ La Direction Nationale de l'Emploi (DNE) chargée de l'élaboration des éléments de la politique et du suivi de la mise en œuvre de la politique nationale active de l'emploi.
- ☞ La Direction Nationale de la Formation Professionnelle (DNFP) chargée de l'élaboration des éléments de la politique et du suivi de la mise en œuvre de la politique nationale de la formation professionnelle.
- ☞ La Direction Nationale de l'Enseignement Technique et Professionnel (DNETP) chargée de l'élaboration, de la coordination et du suivi de la mise en œuvre de la politique nationale en matière d'enseignement technique ;
- ☞ L'Agence Nationale pour l'Emploi (ANPE) qui comprend un Département de l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation,
- ☞ Le Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage (FAFPA) chargée du financement des plans ou projets de formation professionnelle continue, qualifiante et par apprentissage ;
- ☞ Les Unités de Formation et d'Appui aux Entreprises (UFAE) chargées de l'assistance technique dans le cadre de l'élaboration et de la réalisation des plans ou projets de formation professionnelle continue, qualifiante et par apprentissage des opérateurs économiques privés et des organismes publics,
- ☞ Le Fonds Auto-Renouvelable pour l'Emploi (FARE), qui contribue à la création d'entreprises et d'emplois par les jeunes à travers un système de garantie de leurs projets auprès des institutions financières,
- ☞ L'Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (APEJ), qui est l'agence d'exécution du Programme Emploi Jeunes. Elle est dotée d'un mécanisme d'intervention, le Fonds National pour l'Emploi des Jeunes (FNEJ).
- ☞ Le Programme National d'Action pour l'Emploi en vue de Réduire la Pauvreté (PNA/ERP), qui opérationnalise certains domaines d'intervention de la Politique Nationale de l'Emploi (PNE) et certains axes du CSCR<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Les objectifs spécifiques du CSPP II sont : (i) accélérer la croissance économique à travers notamment le développement des filières des productions rurales et minières ; (ii) améliorer le bien-être des populations maliennes à travers la poursuite des efforts entrepris dans les secteurs sociaux et leur renforcement grâce aux réformes liées à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). En vue de l'atteinte des objectifs précités, trois orientations stratégiques majeures sont retenues par le CSLP II : (i) le développement du secteur productif, (ii) la poursuite et la consolidation des réformes structurelles, et (iii) le renforcement du secteur social.

De nombreux projets et programmes ont été ou sont en cours de mise en œuvre avec le Bureau International du Travail (BIT APERP/Mali, BIT/ISFP, BIT Bonne Gouvernance et Migration du Travail et son Lien avec le Développement).

Le Gouvernement a aussi lancé une opération « Bourse de l'Emploi et de la Formation Professionnelle », soutenue par différentes structures (APEJ, ANPE, PNA/ERP, FAFPA). Il est attendu à la fin de la Bourse de l'Emploi 53.241 emplois directs, 12.682 bons de formation professionnelle. Le tout pour un montant de 17,341 milliards de FCFA.

Le contexte institutionnel et opérationnel est aussi marqué par l'accélération du processus de Décentralisation qui doit favoriser le développement économique et social durable grâce à la libération des énergies locales et une meilleure utilisation des ressources physiques et humaines locales. Les institutions du marché du travail précitées inscrivent leur démarche dans ce processus sous l'impulsion du Ministère chargé de l'Emploi avec la création des Directions Régionales de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

Le Gouvernement œuvre en partenariat pour la promotion de l'emploi avec les institutions publiques du marché du travail, les organisations faïtières du secteur privé, telles que le Conseil National du Patronat du Mali (CNPM), la Fédération Nationale des Artisans du Mali (FNAM), les organisations consulaires (CCIM, APCAM, APCMM) et les organisations syndicales de travailleurs. Ce partenariat public-privé en matière de promotion de l'emploi s'est traduit, entre autres par l'amélioration de l'environnement des affaires.

A ces structures s'ajoutent de nombreux projets et programmes<sup>4</sup> ayant des incidences positives sur la création d'emplois. Mais le pays est confronté à deux défis majeurs : la croissance de sa population et la nécessité de diversifier son économie.

## **1.2. Le défi démographique et l'emploi des jeunes**

Selon le RGPH 2009 réalisé par l'INSTAT, la population est de 14 517 176 habitants répartis entre 2 369 866 ménages. La population malienne a été multipliée par près de 1,5 depuis 1998, ce qui représente un taux de croissance annuel moyen de 3,6%. Elle compte 7 202 744 hommes et 7 314 432 femmes, soit 98 hommes pour 100 femmes. Globalement, les femmes représentent 50,4% de la population contre 49,6% pour les hommes.

La population du Mali est une population jeune à majorité féminine. Les femmes d'âge actif sont plus nombreuses que les hommes d'âge actif (48,8% pour les femmes contre 36,3% pour les hommes). Ce déficit pourrait s'expliquer par l'émigration de la population masculine vers l'extérieur à la recherche de meilleures opportunités d'emplois. Le phénomène est plus marqué au niveau des quatre groupes d'âges suivants : 1er groupe (20-24), 2ème groupe (25-29), 3ème groupe (30-34) et 4ème groupe (35-39). Le rapport de masculinité de ces groupes est le suivant. 1er groupe : 60 hommes pour 100 femmes. 2ème groupe : 50 pour 100 femmes. 3ème groupe : 57 pour 100 femmes. 4ème groupe : 62 hommes pour 100 femmes.

Selon les projections de l'INSTAT, l'effectif des jeunes âgés de 8 à 35 ans serait de 6 890 043 en l'an 2010, ce qui dénote un accroissement du nombre de jeunes au fil des ans. Les femmes représentent respectivement 51%, 52,62% du total des personnes de 8 à 35 ans dans la zone urbaine et rurale. Quant aux hommes, les proportions sont de 49% en zone urbaine et 47,38% en zone rurale.

---

<sup>4</sup> On peut citer le PAPERPRIM, le PAFIP, le PAFP, le Projet Agro-Sahel Formation, le projet USAID (Mali Out-of-School Youth Project, etc).

La population malienne porte en elle un fort potentiel démographique et un élan en soutien aux efforts de développement, mais qui induira de fortes pressions sur les infrastructures et les ressources. Cela suggère aussi des taux de dépendance élevés et une pression croissante sur le marché du travail, d'où la nécessité d'avoir une politique active.

Il résulte du recensement qu'il faut résoudre le problème de la déconnexion de la démographie de l'économie (poids démographique des jeunes au Mali et sa pression sur les systèmes éducationnel, sanitaire, économique et social...)

Les mouvements migratoires sont traditionnellement importants et font partie de l'histoire séculaire du Mali : migration saisonnière de la campagne vers la ville en saison sèche qui devient souvent quasi-définitive, migration vers l'extérieur du pays, qui devient de plus en plus difficile et aléatoire et crée un renversement de tendance. Les migrations affectent relativement plus les jeunes. On constate une augmentation progressive du nombre moyen de migrations jusqu'au groupe d'âge 35-39, ans puis une diminution au fur et à mesure que l'âge augmente.

Les mouvements de la population malienne incluent aussi la natalité, la fécondité, la mortalité et la migration. Le niveau relativement élevé de l'accroissement naturel de la population (3,6% par an) et les mouvements migratoires influencent l'offre de travail. Comme la plupart des pays d'Afrique subsaharienne, le Mali se situe donc en pleine transition démographique, caractérisée par des taux d'accroissement naturel de la population assez élevés. Cela n'est pas sans conséquences sur le volume de l'offre de travail. Ainsi, les futures cohortes vont être de plus en plus nombreuses et la part des jeunes dans la population totale devrait augmenter

Le défi démographique pose également la problématique des qualifications des jeunes<sup>5</sup>, notamment l'utilisation inadéquate et/ou insuffisante de leurs qualifications<sup>6</sup>. Or il ressort de certaines observations, que la main-d'œuvre, notamment, jeune n'est pas qualifiée et/ou est sous qualifiée. Il n'y a pas une surqualification. Cette situation traduit les dotations factorielles et reflète la structure de l'économie malienne. Apparemment, il résulte de cette situation que l'offre de qualification ne correspond plus aux réalités du marché du travail où le secteur informel crée plus d'emplois et où les perspectives de création massive d'emplois se trouvent dans le secteur rural. D'où la pertinence du PISE III en cours de mise en œuvre et du PRODEFPE en cours de formulation.

Autre déterminant de l'emploi au Mali, c'est le contexte macroéconomique marqué par un environnement économique international difficile depuis 2008. Face à la survenance des crises financière et économique au niveau mondial, les options de la politique macro-économique du Mali sont celles qui suivent:

- Assurer une riposte budgétaire appropriée pour soutenir la croissance économique et protéger les pauvres et les groupes vulnérables contre les retombées de la crise, tout en préservant la stabilité macroéconomique ;
- Soutenir le secteur privé et créer un climat plus propice à la reprise et la croissance de l'investissement privé, en s'employant tout particulièrement à renforcer les systèmes financiers ;
- Redoubler d'efforts pour atteindre les objectifs de développement humain, notamment en mobilisant le secteur privé.

---

<sup>5</sup> En 2007/2008 la population scolaire au Mali, tout ordre confondu, a été estimée à 2 542 575 élèves et étudiants.

<sup>6</sup> Confère les documents de travail et de planification Programmes d'Investissement Sectoriel de l'Education (PISE I, II et III)

### 1.3. La macroéconomie et la situation de l'emploi

En 2008, l'économie a été vite confrontée à l'évolution record à la hausse, commencée à partir du mois de novembre 2007, des prix mondiaux du pétrole et des produits de grande consommation comme le riz, le blé, les produits laitiers et l'huile. Cette hausse des prix devait avoir des effets sur le pouvoir d'achat des ménages. Pour atténuer ces effets, le Gouvernement a adopté un certain nombre de mesures fiscales : (i) les exonérations fiscales sur certains produits tels que le riz, le lait et l'huile, (ii) le maintien d'un seuil minimum d'imposition des produits pétroliers. L'incidence budgétaire de ces mesures fiscales a été évaluée à 62,2 milliards de FCFA en 2008.

Le taux de croissance réelle a été de 5,2% en 2008 contre un taux de 3,8% pour l'ensemble de l'UEMOA. Cette performance est imputable aux secteurs primaire (13,3% de croissance) et tertiaire (croissance 4,9%).

En 2009, l'activité économique a enregistré un taux de croissance de 4,5% contre 5,2% en 2008. Cette croissance comme l'année dernière, est tirée par le secteur primaire et, dans une moindre mesure, par le secteur secondaire. Cette croissance se justifie par une campagne agricole satisfaisante en rapport avec entre autres, les efforts déployés par les soutiens au profit des cultures vivrières, notamment les subventions aux intrants. Le dynamisme du secteur primaire a été insufflé par la production rizicole qui a crû de 6,0% après 48,5% un an auparavant. Il est également le fait d'une reprise de la production cotonnière, qui a enregistré une hausse de 16,8% après avoir affiché des baisses successives en 2007 et 2008.

Le secteur secondaire a enregistré une croissance de 3,5% en 2009 contre une baisse de 4,6% en 2008. Le secteur tertiaire a enregistré une croissance de 3,5% contre 4,3% en 2008.

En 2009, les contributions des secteurs primaire, secondaire et tertiaire à la croissance ont été, respectivement de 2,0 points, 0,6 point et 1,9 point.

Du côté de la demande, la croissance du PIB réel a été tirée par la consommation et les investissements. La consommation finale totale a enregistré une hausse de 2,4% pour représenter 93,0% du PIB. Elle est soutenue par la consommation privée en hausse de 2,2% pour représenter 79,5% du PIB. L'accroissement de la consommation publique de 3,0% se justifie essentiellement, par la poursuite des recrutements dans la fonction publique.

Au niveau de la FBCF, la progression a été de 11,5%. La FBCF privée a crû de 10,0% en rapport avec les investissements relatifs à la recherche pétrolière et ceux prévus dans le cadre de la création d'un certain nombre d'unités industrielles. Dans le même temps, la FBCF publique a enregistré une hausse de 13,4% du fait d'une reprise des investissements publics d'infrastructures.

Au niveau des échanges extérieurs, les importations et les exportations ont progressé de 8,0% et 1,5%, respectivement, contre des baisses de 19,1% et 13,0% en 2008.

En 2009, les contributions de la consommation finale, de l'investissement et des échanges extérieurs, à la croissance du PIB, ont été de 1,8 point, 2 points et 0,7 point, respectivement. En terme nominal, le taux d'investissement brut s'est amélioré en se situant à 21,7% contre 20,2% en 2008. Evoluant dans le même sens, le taux d'épargne intérieure est passé de 6,2% en 2008 à 7,0% en 2009.

Malgré l'exacerbation de la crise au niveau mondial et au niveau des pays de l'UEMOA, l'économie malienne a relativement bien résisté aussi bien en 2008 qu'en 2009. Cette bonne orientation de l'activité économique s'explique par la poursuite de la mise en œuvre d'une politique économique axée sur la diversification de l'économie nationale.

Les crises financière et économique internationales n'ont donc, que peu affecté l'économie malienne, contrairement à la hausse des cours mondiaux des produits alimentaires et énergétiques en 2008. Avec la bonne tenue du cours de l'or (représentant 75% des recettes d'exportation en 2009), la chute des cours mondiaux des produits énergétiques et alimentaires après leur envolée en 2008 (et une bonne pluviométrie ayant permis une bonne production agricole), les recettes exceptionnelles tirées de la privatisation de la BIM SA et de la privatisation partielle de la SOTELMA ; l'économie du Mali, n'a pas trop subi les contrecoups des crises.

En ce qui concerne l'emploi, des incertitudes demeurent vives, notamment en ce qui concerne la durabilité de la croissance économique, la création d'emplois. En fait, le Mali, à l'instar des pays de la zone UEMOA, est confronté à une crise qui prend une allure structurelle et qui maintient son économie à un niveau de développement non voulu.

Cette croissance est, en effet, essentiellement tirée par la production agricole et l'industrie extractive, qui sont soumises à des aléas importants. La production agricole est, par exemple, principalement tributaire de la pluviométrie, non encore totalement maîtrisée. Cela induit des incertitudes et des amples fluctuations sur l'activité économique. Par ailleurs, les difficultés d'organisation et de rentabilité rencontrées par les filières agricoles et extractives, exacerbées par les évolutions souvent défavorables des cours sur les marchés internationaux, n'ont pas grandement contribué à accélérer la croissance économique. Dans le même temps, la croissance démographique est demeurée soutenue. On l'estime sur les dix dernières années à 3,6%, légèrement en dessous de l'accroissement des richesses (4,5%).

En effet, la combinaison de la forte croissance démographique du pays avec son faible degré de diversification économique s'exprime d'ailleurs par la part prépondérante de l'Agriculture dans la structure de l'emploi (la grande majorité des actifs exercent dans ce secteur). Ce qui fait que le Mali est contraint de modifier sa structure productive pour s'engager dans des activités à plus forte valeur ajoutée tout en devant affronter un environnement international hautement compétitif. Simultanément, la cohorte annuelle d'actifs (estimés à 200.000 personnes) arrivant sur le marché du travail risque d'atteindre les 345.000 personnes d'ici 15 ans, en l'absence d'une véritable politique de la population. Face à une telle pression, l'agriculture, qui est la principale source de croissance, a un rôle central à jouer pour accompagner la transition démographique du Mali. Elle doit à la fois nourrir la population, générer des surplus, fournir des emplois et des revenus. C'est cette prise de conscience, qui a conduit les pouvoirs publics à investir massivement dans le secteur agricole (priorité de la Stratégie de Croissance Accélérée du Gouvernement).

La situation de l'emploi demeure donc une préoccupation des pouvoirs publics. Une des causes majeures de cette relative précarité de l'emploi réside en partie dans la faiblesse de la croissance économique due notamment, en grande partie à la faiblesse de l'appareil de production et surtout à la fragilité des principales sources de la croissance, d'où l'adoption et la mise en œuvre par le Gouvernement d'une « Stratégie de Croissance Accélérée » et des « Actions de Soutien à la Croissance Economique » dont l'APEJ a bénéficié de 1,5 milliards Francs CFA pour des projets de travaux à haute intensité de main-d'œuvre.

En accentuant les difficultés rencontrées depuis plusieurs années, la crise économique et financière mondiale a particulièrement renforcé les défis auxquels le Mali est confrontés. Il s'agit notamment de la stabilité de son cadre macroéconomique, de la création de la richesse et de l'emploi. En effet, Le marché du travail malien est contrasté. Il est constitué par un secteur rural dominant, un secteur moderne (l'administration, les collectivités territoriales, PME industrielles ou de services, entreprises publiques ou semi-publiques) et un secteur informel important. Sur le marché formel, le secteur privé est le premier employeur, avec 36% des emplois salariés contre 22% pour le secteur public.

Il est donc paru crucial au Gouvernement et à ses partenaires que soient poursuivies, voire renforcées, les actions de soutien à l'activité économique. C'est pour cette raison que la consolidation de la base productive, à travers notamment la réalisation d'investissements visant à moderniser les outils de production et le développement d'industries à forte valeur ajoutée demeure un axe de politique économique majeure du Gouvernement. Il a fait une priorité le renforcement de l'attractivité de l'économie, en vue de favoriser les investissements devant s'accompagner d'une diversification accrue des secteurs bénéficiaires qui, jusque-là, ont essentiellement concerné les mines, les télécommunications, le tourisme. Les actions engagées pour améliorer l'attractivité de l'économie ont été accentuées, en particulier dans le sens d'une disponibilité suffisante de ressources humaines de qualité pour la croissance et l'emploi.

En matière de promotion de l'Emploi, le pays s'est doté de nombreuses structures chargées directement de cette question et dotées de ressources acceptables, au regard des marges de manœuvre budgétaire du pays<sup>7</sup>. Ainsi, une Taxe Emploi Jeunes<sup>8</sup> (TEJ) au taux de 2% de la masse salariale, a été créée pour alimenter le Fonds National pour l'Emploi des Jeunes et le taux de la taxe de formation professionnelle<sup>9</sup> (TFP) a été également porté à 2% pour le Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage (FAFPA).

Globalement, le Programme emploi jeunes (2004-2008) a contribué aux efforts de développement à long terme du pays (lutte contre la pauvreté par la promotion de l'emploi) à travers le nombre de jeunes formés, le niveau et le montant des pécules qui leurs ont été versés, les infrastructures développées et qui ont permis notamment en zone rurale de désenclaver les localités bénéficiaires et de réduire l'exode des jeunes et les emplois directs créés.

Les pouvoirs publics, conformément au Projet de Développement Economique et Social, à la Lettre de cadrage et à la Déclaration de Politique Générale du Gouvernement ont donc tiré tous les enseignements de la mise en œuvre de la première phase du Programme Emploi Jeunes.

## **II. RESULTATS ET ENSEIGNEMENTS TIRES DU PEJ I (2004-2008)**

### **2.1. Présentation du PEJ I**

Elaboré et adopté par le Gouvernement de la République du Mali en 2003, le PEJ a démarré ses activités en février 2004 et a pris fin en 2008<sup>10</sup>. Le programme visait à contribuer au développement économique et social du Mali en offrant aux jeunes, de 15 à 40 ans, le maximum de possibilités d'emploi, tant dans le domaine de l'emploi salarié que de l'auto-emploi.

Ses objectifs spécifiques étaient de : (i) renforcer l'employabilité des jeunes en leur offrant des possibilités d'apprentissage et de stages de qualification professionnelle dans les entreprises ou dans d'autres structures connexes telles que les ONG, les services publics (EPA, EPSTC et EPIC) et les collectivités territoriales décentralisées, (ii) développer l'entreprenariat des jeunes par la promotion de

---

<sup>7</sup> Par exemple en 2009: (i) Agence Nationale pour l'Emploi : 2,8 milliards Francs CFA ; (ii) Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes : 5,6 milliards FCFA + 1,5 milliards FCFA (une partie des ressources issues de la privatisation partielle de la SOTELMA) = 7,1 milliards FCFA. ; (iii) Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et l'Apprentissage : 5 655 257 500 FCFA ; (iv) PNA/ERP : 300 millions FCFA ; (v) FARE, un fonds de garantie. (vi) Fonds de Développement Economique.

<sup>8</sup> La Taxe Emploi-Jeunes est calculée sur le montant brut des rémunérations, traitements, salaires, indemnités payés à l'ensemble de leur personnel par les employeurs du secteur privé et parapublic.

<sup>9</sup> La taxe de Formation Professionnelle est assise sur la même base de calcul que la Contribution Forfaitaire, elle est calculée sur le montant brut des rémunérations, traitements, salaires, indemnités payés à l'ensemble de leur personnel y compris les valeurs réelles des avantages en nature.

<sup>10</sup> Confère le Document cadre du PEJ de mai 2003.

leur esprit d'entreprise et le montage de plans d'affaires à soumettre aux organismes de financement et de garantie, (iii) faciliter l'accès des jeunes ruraux au marché du travail grâce à l'accroissement des opportunités d'emplois productifs et des travaux à haute intensité de main d'œuvre (HIMO), ce qui contribuerait ainsi à la réduction de la pauvreté en milieu rural et (v) faciliter l'accès des jeunes à des lignes de crédit renouvelables mises en place à cet effet et renforcer en même temps le système de garantie existant.

Pour sa mise en œuvre, les interventions du Programme étaient structurées autour de 4 composantes: Renforcement de l'employabilité des jeunes ; Développement de l'entrepreneuriat des jeunes ; - Emploi rural et travaux à haute intensité de main-d'œuvre; Accès des jeunes au crédit.

Le coût total du Programme a été estimé à 18 572 340 469 FCFA (Dix huit milliards cinq cent soixante douze millions trois cent quarante mille quatre cent soixante neuf francs CFA), à financer à hauteur de 95% par l'Etat, 4% par le secteur privé et 1% par les bénéficiaires.

## **2.2.Principaux résultats atteints**

Il ressort de l'évaluation que les résultats suivants ont été atteints. En matière de renforcement de l'employabilité des jeunes, les qualifications professionnelles de six mille cinq cent quatre vingt douze (6592) jeunes ont été renforcées à travers les stages de qualification et les formations professionnelles et quatre mille (4000) jeunes ont été placés comme volontaires<sup>11</sup> dans les différents départements ministériels et les collectivités territoriales. D'où un total de 10 592 jeunes, soit un taux de réalisation de 84,74% pour la composante.

Dans le cadre du développement de l'esprit d'entreprise, cinq mille six cent vingt cinq (5625)<sup>12</sup> jeunes ont été formés à l'utilisation d'outils comme CREE – GERME etc. et trois mille cinq cent cinquante six (3 556) plans d'affaires ont été élaborés par les jeunes et transmis aux institutions financières pour financement et/ou garantie. Ce qui représente respectivement des taux de réalisation de 22,50% et 44,45%.

Dans le domaine de l'emploi rural, on dénombre 1 496 emplois directs et 1 131 emplois indirects créés. Par ailleurs, 183 jeunes ont été installés dans l'agro-entrepreneuriat, 4 094 personnes formées à la méthode HIMO, 398,6 ha de terres agricoles aménagées (soit un taux de réalisation de 14,49%), 287 ha de forêts aménagées et restaurées (0,57% de réalisation), 37 km de pistes rurales aménagées (3,08%). En plus, comme réalisations non prévues, 2,312 km de voies ont été pavées et 6,740 km de trottoirs dallés.

En ce qui concerne la facilité d'accès des jeunes au crédit, mille cinq cent vingt un (1521) projets ont été financés et garantis.

## **2.3. Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du PEJ I**

Au titre du renforcement de l'employabilité des jeunes, les difficultés rencontrées se résument comme suit :

- L'insuffisance de synergie entre l'APEJ et les services spécialisés de la formation, les outils développés par l'Agence n'ayant pas permis une mise en œuvre efficiente du volet apprentissage ;

---

<sup>11</sup> Le programme de volontariat mis actuellement en œuvre par l'APEJ n'était pas prévu dans le PEJ.

<sup>12</sup> Soit un taux de réalisation de 22,50%.

- Le non respect des conventions de stage par certaines entreprises, qui n'ont pas honoré leur engagement de payer aux stagiaires six (06) mois de pécules dus ;
- La faiblesse du vivier d'entreprises disposées à recevoir les stagiaires ;
- La faible qualité de l'encadrement des stagiaires sur certains lieux de stage ;
- Le suivi insuffisant des stagiaires (les volontaires) du fait que les fiches d'évaluation conçues à cet effet n'ont pas été correctement et régulièrement tenues ;
- Le retard parfois dans le paiement des stagiaires et des volontaires, qui a affecté la qualité de leur formation et entraîné des abandons.

#### [ME1]

Au titre du développement de l'esprit d'entreprise, les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de cette composante ont trait à :

- La faiblesse de l'accompagnement (formation, élaboration de projet, financement, mise en œuvre du projet, suivi) de jeunes promoteurs en dépit du nombre important de plans d'affaires présentés, due à la rupture au niveau de la mise en œuvre des différents outils d'entrepreneuriat (CLE, CREE et GERME; etc.)
- La faiblesse de la qualité des projets présentés due au faible niveau de préparation des jeunes qui sont tous acceptés à l'entrée sans qu'ils aient fait l'objet d'une sélection rigoureuse qui permet de filtrer et de retenir ceux présentant un profil adéquat pour entreprendre.
- La non définition du profil d'entrepreneur potentiel.
- La faiblesse des capacités des bureaux d'étude en matière de montage des projets (études des marchés biaisés, surestimation des chiffres d'affaires prévisionnels et sous-estimation des charges d'exploitation).

Au titre de la facilitation de l'accès des jeunes ruraux au marché du travail, les difficultés constatées sont relatives à :

- La mutation de l'APEJ en Agence de création d'emplois et en structure de financement et de réalisation d'infrastructures/travaux publics (creusement d'un canal, aménagement de terres, construction de pistes rurales, etc.) sans en avoir les moyens financiers et les capacités techniques.
- Le manque de crédits de campagne (les jeunes installés sur les périmètres aménagés à l'Office du Niger, qui avaient bénéficié de l'appui de l'APEJ et réalisé des rendements très intéressants ont vu leur action freinée par le manque de crédits de campagne et d'intrants.)

Au titre de la facilitation de l'accès des jeunes au crédit, trois constats ont été faits : la faiblesse du dispositif de suivi des projets financés et des promoteurs et le faible niveau de recouvrement des prêts accordés aux jeunes promoteurs, le changement fréquent des modalités d'accès au crédit et la non opérationnalité du système de garantie du FNEJ.

La contribution prévisionnelle de l'Etat à la mise en œuvre du programme PEJ I est estimée à 17 094 434 000 FCFA. Les réalisations effectives au cours de la période se sont élevées à 12 068 269 753 FCFA soit 71% de taux de réalisation. Par ailleurs, le niveau de contribution du secteur privé à la mise en œuvre du PEJ a été estimé à fin 2007 à un total de 697 millions soit un taux de réalisation de plus de 89%.



## **2.4. Principaux enseignements tirés de la mise en œuvre du PEJ I**

Les enseignements tirés de la mise en œuvre du PEJ I se résument comme suit :

- [ME2] La nécessité d'une collaboration rapprochée entre l'APEJ et les structures de mise en œuvre de la politique nationale de l'emploi ;
- La nécessité d'inciter les entreprises à accueillir des stagiaires et de leur payer des indemnités ;
- La révision des conditions et modalités d'affectation des volontaires ;
- La nécessité d'élaborer et de mettre en œuvre de nouvelles procédures de sélection des projets et des promoteurs ;
- Le besoin pressant et urgent de renforcer les capacités des intervenants et des promoteurs en formulation, exécution et suivi des projets ;
- La modification des modalités d'utilisation des services des Bureaux d'études ;
- La nécessité d'élaborer et d'appliquer des Manuels d'opérations ou de procédures pour l'APEJ et pour le FNEJ;
- La définition de modalités consensuelles d'accès au crédit applicables à tous les promoteurs ;
- La nécessité de ramener le CTOC dans son rôle strict d'orientation et de contrôle du FNEJ.

Sur la base des résultats obtenus et des évaluations faites (Contrôle Général des Services Publics, Bureau du Vérificateur Général, BIT), ainsi que des conclusions du Conseil des Ministres du 2010, il est apparu pertinent de formuler une seconde phase du PEJ.

### **III. DESCRIPTION DU PROGRAMME EMPLOI JEUNES (PHASE II : 2011-2015)**

Sur la base des recommandations issues de l'évaluation de la mise en œuvre de la première phase du Programme Emploi Jeunes et des objectifs de la Stratégie de Croissance Accélérée du Gouvernement, la deuxième phase du PEJ est bâtie autour d'un objectif global et de trois objectifs spécifiques.

#### **3.1. Objectif global**

L'objectif global de la deuxième phase du Programme Emploi-Jeunes vise à contribuer au développement économique et social du pays en offrant aux jeunes maliens âgés de 15 à 40 ans des opportunités d'emploi dans les différents secteurs d'activité économique à travers l'emploi salarié ou l'auto-emploi.

#### **3.2. Objectifs spécifiques**

Les objectifs spécifiques de la seconde phase du PEJ sont :

- 1) Renforcer l'employabilité par l'organisation de stages de qualification professionnelle, d'apprentissage au sein des secteurs public (administration publique, collectivités décentralisées) et privé (entreprises), sur tout autre de travail) ainsi qu'au sein des associations et des organisations non gouvernementales, des formations qualifiantes.
- 2) Développer l'esprit d'entreprise chez les jeunes à travers la sensibilisation, l'information, la formation et l'accompagnement dans la réalisation de leurs projets.
- 3) Renforcer et rénover le dispositif de financement de projets initiés par les jeunes.

Chaque objectif immédiat du PEJ constitue une composante dont il devient l'objectif de développement.

Les trois composantes sont intitulées :

- Composante 1 : Renforcement de l'employabilité des jeunes
- Composante 2 : Développement de l'esprit d'entreprise
- Composante 3 : Renforcement du dispositif de financement des projets des jeunes

### **3.3. Stratégies de mise en œuvre du PEJ et les groupes cibles**

Le PEJ II, structuré en trois composantes, sera mis en œuvre par L'APEJ suivant les principes de la gestion axée sur les résultats. Il répond au souci de pouvoir responsabiliser une structure qui sera tenue de rendre compte et d'atteindre les résultats escomptés.

#### **3.3.1. Principes d'intervention généraux du PEJ II**

La stratégie globale du PEJ II repose sur une meilleure coordination des activités de promotion de l'emploi et connexes (formation professionnelle, apprentissage, Information sur le Marché du Travail, etc.) par le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle. Le Ministère entend mettre l'accent sur une planification stratégique des activités des Agences d'exécution (ANPE, APEJ, FARE, FAFPA) pour une vraie mutualisation des ressources humaines et financières.

Le second fondement de la stratégie est le partenariat entre l'Etat, le secteur privé et les bénéficiaires. Pour le financement direct, le bénéficiaire devra avoir la garantie sociale de la communauté, à travers sa famille, le village ou une organisation sociale locale dont il est membre. Il est prévu d'une part la conclusion de divers protocoles d'accord entre les différentes parties portant respectivement sur l'apprentissage, les stages de qualification professionnelle, la création et la gestion d'entreprise, la mobilisation et la gestion des lignes de crédit, des financements innovants et d'autre part la mise en œuvre d'un plan de communication du PEJ II.

#### **3.3.2. Groupes cibles des composantes du PEJ II**

La population cible bénéficiaire du programme est constituée de jeunes maliens âgés de 15 à 40ans (hommes ou femmes) de toutes les catégories (urbains, semi-urbains, ruraux, diplômés ou sans diplôme, valides ou handicapés) vivant au Mali ou actuellement à l'étranger, dont l'insertion dans la vie active participera à la correction des disparités constatées.

Les jeunes femmes et les jeunes handicapés bénéficieront d'une attention particulière dans la mise en œuvre des actions.

La stratégie concernant la population bénéficiaire consistera essentiellement en l'identification des cibles en les segmentant selon les niveaux d'instruction et les critères de sélection pour la formation, les stages de qualification aussi bien dans les services publics que dans les entreprises privées ainsi que la création de PME/PMI par un dispositif de financement adapté. Elle sera décentralisée avec une autonomie des Coordinations régionales.

Trois (03) domaines d'emploi que sont seront ciblés : l'emploi rural, l'emploi urbain et l'emploi des jeunes de la diaspora, seront ciblés avec des approches et des outils adaptés.

### **3.3.2.1. Emploi Rural**

La Population ciblée par cet important axe sont les jeunes ruraux qu'ils soient garçons ou filles, avec ou sans qualification.

Les activités à mettre en œuvre concerneront les chantiers-écoles (HIMO), l'apprentissage, le financement à travers le système de microcrédit et les crédits de campagne adaptés aux contraintes des créneaux, les appuis en organisation (Coopératives, GIE, etc.). L'accès aux marchés sera facilité et des mesures d'accompagnement seront prises à cet effet.

Les actions d'insertion à travers la formation et l'appui à la création d'activités génératrices de revenus se baseront sur les filières porteuses locales.

Des ressources substantielles du PEJ II seront allouées à la promotion de l'emploi rural suivant des critères et une clé de répartition indicatifs définis par le CTOC qui peut modifier l'allocation des ressources entre les composantes ou à l'intérieur de celles-ci.

L'emploi rural demeure la pierre d'angle du PEJII. C'est pourquoi, il a été traité non pas comme un objectif spécifique mais comme une dimension transversale ; ce qui permet de le prendre en charge dans toutes les activités développées prévues au programme.

Autour de ces projets spécifiquement agricoles, pourront se constituer d'autres GIE spécialisés dans divers domaines agro-sylvo-pastoraux, domaines de l'artisanat, du tourisme, etc.

Ce nouveau système privilégiera les jeunes organisés en coopératives et GIE, organisations qui, malgré certaines résistances, permettront un meilleur système d'auto-contrôle et de partage des risques.

La condition sine qua non de réussite sera l'accompagnement par la construction de pistes rurales de désenclavement, la mise en place de circuit de commercialisation et de vente des produits et l'obtention de prix rémunérateurs et du maintien de la subvention aux intrants.

### **3.3.2.2. Emploi Urbain**

La population cible est constituée de jeunes diplômés, filles et garçons, de jeunes handicapés et de jeunes du secteur informel.

Les activités à mener concerneront : l'apprentissage, le financement et le développement des activités ; et les appuis de formation (reconversion et stage de qualification) et de création de richesses vont se fonder sur les filières porteuses identifiées en milieu urbain.

Une forte implication des acteurs sera nécessaire (collectivités locales, services déconcentrés de l'Etat, société civile, partenaires sociaux, ONG et organisations de jeunes).

Dans les régions et le district de Bamako, les CROS présidés par les Gouverneurs seront appuyés pour assurer la coordination et le suivi de cette stratégie.

Les services, l'assainissement et les emplois "verts" ou "propres" seront favorisés.

Pour le secteur informel, trois niveaux de formation développement seront privilégiés :

- L'accompagnement des dispositifs d'apprentissage et la formation des Maîtres artisans en collaboration avec les Institutions de formation, sous la responsabilité de la DNFP.
- l'organisation de modules de formation destinés spécifiquement à cette population cible se fera autour de programmes et d'outils simplifiés de management, de comptabilité de caisse, de gestion de stock, d'organisation interne de stratégies commerciales et de ventes.
- L'amélioration de la collecte des statistiques d'emploi dans ce secteur sera un des outils précieux pour une meilleure lecture des tableaux de bord de l'APEJ.

### **3.3.2.3. Emploi des Jeunes de la Diaspora**

La Population cible est constituée par les jeunes diplômés, les travailleurs de retour au pays, filles et garçons et les jeunes sans qualification.

Les secteurs d'activité seront les mêmes que ceux décrits plus haut tout en essayant de capitaliser l'expérience acquise à l'extérieur et les possibilités de joint venture qu'offre cette population cible.

De plus en plus, dans leur stratégie de redéploiement, des entreprises étrangères cherchent à délocaliser certains projets « propres » ou créer des filiales vers des zones à haut potentiel et à facteurs de production compétitifs (l'électricité, l'eau, le tarif de téléphone, le niveau des salaires, l'environnement juridique et des affaires pour le développement de la co-entreprise). Les jeunes maliens installés dans ces pays hôtes peuvent saisir ces opportunités qui s'offrent à eux.

Ce mécanisme pourrait être profitable pour les jeunes de la diaspora pour un retour-réinsertion réussi et déclencher ainsi le mécanisme du fonds participatif. L'afflux de technologies et financements extérieurs permettra la création d'emplois salariés pour les autres cibles défavorisés mais ayant reçu des formations adéquates pour l'amélioration de leur employabilité.

Les jeunes de la diaspora devront en plus de la formation en esprit d'entreprises recevoir toutes les informations pertinentes du programme à travers les représentations diplomatiques du Mali à l'étranger. Les services compétents des ministères chargés des Maliens de l'Extérieur, de la Coopération Internationale et des investissements devront appuyer dans ce sens.

## **IV. DESCRIPTION DES COMPOSANTES DU PEJ II**

### **4.1.Composante 1 : Renforcement de l'employabilité des jeunes**

#### **4.1.1. Objectifs**

##### **4.1.1.1. Objectif de développement de la composante 1**

L'objectif de développement de la Composante 1 est de contribuer à l'amélioration de l'employabilité des jeunes en leur offrant des possibilités de formation (formations à la carte, reconversion professionnelle, apprentissage, etc.) et de stages professionnels.

#### **4.1.1.2. Objectifs spécifiques de la composante 1**

Les objectifs spécifiques de la composante sont :

- 1) Développer l'employabilité des jeunes sur la base des schémas directeurs régionaux de l'emploi et de la formation professionnelle et des résultats issus des créneaux porteurs de croissance économique et d'emplois dans les différentes régions administratives du Mali.
- 2) Développer l'employabilité des jeunes sur la base des chantiers-écoles ayant recours aux techniques à haute intensité de main-d'œuvre.

#### **4.1.2. Stratégie de mise en œuvre**

Au titre de la composante 1, il est prévu d'initier un partenariat Etat/Secteur privé qui doit se concrétiser par la signature des protocoles d'accord relatifs à la promotion de l'emploi des jeunes. La conclusion des protocoles avec le secteur privé s'inscrit dans le cadre de la Stratégie de Croissance Accélérée du Gouvernement, notamment ses initiatives relatives à la promotion du secteur privé (loi d'orientation de développement du secteur privé, loi d'orientation agricole, amélioration du cadre des affaires dans le « Doing Business », dotation du Fonds National d'Investissement et du Fonds National de Garantie, Agence de Promotion des Exportations, Agence de Promotion des Investissements, aménagement des zones industrielles, etc.) Deux axes stratégiques d'intervention sont retenus pour cette composante :

##### **Axe stratégique 1 : Organisation de stages de formation professionnelle**

En ce qui concerne l'organisation de stages de formation professionnelle, elle partira des conclusions et recommandations des études de filières et créneaux porteurs de chaque région en vue d'identifier les besoins réels en ressources humaines qualifiées et les dispositifs de formation aptes à les combler. Cet axe stratégique va s'opérer à travers trois axes opérationnels nécessitant un partenariat actif et une complémentarité entre les EPA (APEJ ANPE, FAFPA, UFAE) et les services centraux (DNE et DNFP) relevant de la tutelle du Ministère chargé de l'Emploi.

##### **Axe opérationnel 1 : Reconversion/adaptation à des postes de travail**

En tenant compte de la problématique des qualifications des jeunes, notamment l'utilisation inadéquate et/ou insuffisante de leurs qualifications, le PEJ II va aussi offrir en matière de reconversion et d'adaptation à des postes de travail, des opportunités d'insertion à des jeunes diplômés en chômage principalement pour cause d'inadaptation de leurs profils aux besoins du marché de travail. Cela se fera à travers des formations de reconversion ou de consolidation des acquis professionnels ou par des formations d'adaptation à des postes dans le cadre d'un processus de recrutement ou d'auto emploi.

##### **Axe opérationnel 2 : Apprentissage**

En matière d'apprentissage, le PEJ II continuera à offrir aux jeunes non qualifiés des possibilités d'acquisition de compétences à travers l'accès à des stages d'apprentissage professionnel. Pour cela il s'appuiera sur les dispositifs de formation existants. En collaboration avec la DNFP, le FAFPA, et en partenariat avec la FNAM, les ONG et autres, un système de sélection rigoureux et de compagnonnage sera mis en place en vue d'une insertion efficace des jeunes présélectionnés. Des conventions entre l'APEJ, les services publics chargés de la formation et de l'insertion et les organismes de formation privés et publics seront conclues et mises en œuvre. Ces conventions

intégreront l'exigence de l'insertion à la fin des apprentissages dans les créneaux porteurs de croissance économique et d'emploi identifiés dans les différents « bassins » d'emploi.

### **Axe opérationnel 3: Stages de qualification dans les services publics<sup>13</sup>, les entreprises privées et les organisations non gouvernementales**

Les stages de qualification dans les services publics<sup>14</sup>, les entreprises privées et les organisations non gouvernementales restent un élément pertinent de la composante 1. A cet effet, des conventions seront signées entre l'APEJ et le patronat, les organisations professionnelles et les organismes non gouvernementaux. Les conditions d'organisation des stages de qualification seront revues pour assurer une réelle acquisition d'une première expérience professionnelle par les bénéficiaires. Des outils de suivi seront mis en place et les liens avec les structures accueillantes seront renforcés.

### **Axe stratégique 2 : Organisation de Chantiers-Ecoles**

Toujours dans le cadre de la résolution de la problématique des qualifications des jeunes, l'approche mettra l'accent sur l'organisation intensive des chantiers-écoles. Cette nouvelle approche basée sur les techniques à haute intensité de main-d'œuvre privilégiera la formation d'une main d'œuvre capable d'être mobilisée à tout moment sur les grands chantiers et l'utilisation des matériaux locaux, de constituer des GIE et autres Associations facilitant la préparation et l'intégration, par le biais de la sous-traitance, des initiatives des jeunes dans les grands travaux et projets d'envergure initiés par l'Etat et le Secteur privé.

#### **4.1.3. Cohérence de la composante 1 avec les autres composantes du PEJ II et recherche de synergie avec d'autres intervenants**

Cette composante 1 du PEJ offre l'opportunité aux jeunes de renforcer leur employabilité et donne la possibilité aux apprenants ou au bénéficiaires de la reconversion de pouvoir accéder aux deux autres composantes (2 et 3), soit pour concrétiser l'idée de projet qui a germé lors de leur formation, soit d'accéder à des financements répondant à leur besoin réel.

Dans la mise en œuvre de cette composante 1 du PEJ II, l'Agence d'exécution recherchera une synergie d'actions avec les principaux intervenants du domaine (DNE, DNFP, DNETP, FAFPA, CNPM, FNAM, ONG, Collectivités Locales, Associations de jeunes, les projets et programmes ayant une incidence directe sur la qualification professionnelle et l'emploi des jeunes, etc.)

#### **4.1.4. Résultats et activités de la composante 1**

##### **4.1.4.1. Résultats et activités de l'objectif spécifique 1**

- ✓ **23 000 jeunes** formés à travers les dispositifs de formation, de reconversion, d'apprentissage et les stages de qualification professionnelle dont : **15 000 jeunes** pour le volontariat, **4 500 jeunes** les stages de qualification, **2 000 jeunes** en apprentissage, **1 500 Jeunes** en reconversion.

**Activité 1.** Identification des capacités d'accueil en matière d'apprentissage et de stage de qualification professionnelle.

---

<sup>13</sup> Le volontariat est perçu dans le programme comme un stage de qualification dans le secteur public

<sup>14</sup> Le volontariat est perçu dans le programme comme un stage de qualification dans le secteur public

- Activité 2.** Identification des secteurs prioritaires pour l'apprentissage et pour les stages de qualification professionnelle et de reconversion.
- Activité 3.** Préparation des termes de référence de l'opération d'apprentissage et de placement des jeunes en entreprise.
- Activité 4.** Renforcement de la base de données du PEJ I sur les postulants à l'apprentissage et au stage de qualification professionnelle.
- Activité 5.** Réception et traitement des demandes des jeunes conformément aux critères convenus et aux procédures en cours dans les différentes structures impliquées.
- Activité 6.** Organisation de test et/ou réalisation de bilan de compétences des jeunes candidats à l'apprentissage, à l'entrepreneuriat, à la reconversion et au stage de qualification professionnelle.
- Activité 7.** Placement des jeunes en apprentissage, en formation de reconversion et en stage de qualification professionnelle avec l'appui des partenaires du secteur privé.
- Activité 8.** Suivi et évaluation des jeunes placés en apprentissage et en stage de qualification professionnelle.
- Activité 9.** Production, validation et diffusion de rapports d'évaluation

#### **4.1.4.2. Résultats et activités de l'objectif spécifique 2**

- ✓ **5 000 jeunes** formés à travers les chantiers HIMO, **250 ha de terres aménagées, 200 ha de forêt aménagées et restaurées, 8 000 ml de pavage, 100 km de pistes rurales aménagées, 20 GIE accompagnés.**

- Activité 10.** Plaidoyer sur la nouvelle approche de la Stratégie HIMO, au niveau des collectivités locales, effectuées
- Activité 11.** Organisation des sessions de formation sur la nouvelle approche de la Stratégie HIMO, au niveau des collectivités locales, effectuées
- Activité 12.** Organisation des sessions de formation sur l'identification et l'utilisation des matériaux et matériels locaux pour la mise en œuvre des chantiers HIMO
- Activité 13.** Appui à la création de PMI/PME spécialisées dans la fabrication de matériels locaux destinés aux chantiers HIMO
- Activité 14.** Organisation de chantiers écoles

## **4.2.Composante 2 : Développement de l'esprit d'entreprise**

### **4.2.1. Objectifs**

#### **4.2.1.1. Objectif de développement de la composante 2**

L'objectif de cette composante est de contribuer à la promotion de l'entrepreneuriat jeune et à les appuyer à concrétiser leurs idées de projet, grâce à un système de réseau (network) d'intervenants et de partenaires mis en place.

#### **4.2.1.2. Objectifs spécifiques de la composante 2**

- 1) Développer la culture entrepreneuriale chez les jeunes à travers l'information, la sensibilisation et l'organisation d'événements promotionnels.
- 2) Stimuler l'entrepreneuriat des jeunes par la mise en œuvre des outils et programmes de formation et de coaching, l'offre de services pour le développement des entreprises, l'accès à l'information et à la technologie, l'organisation des concours de création et de développement d'entreprise.
- 3) Contribuer à la mise en place d'un dispositif d'appui/conseil aux jeunes promoteurs d'entreprises à travers le « coaching » et l'émergence graduelle dans les régions des incubateurs/pépinières d'entreprises dans les secteurs porteurs de croissance et d'emploi.

### **4.2.2. Stratégie de mise en œuvre**

Le partenariat avec le secteur privé sera un axe privilégié de promotion de l'esprit d'entreprise. Pour le Gouvernement, l'entrepreneuriat des jeunes constitue une compétence clé pour la croissance et l'emploi, ainsi que pour l'épanouissement personnel des jeunes. C'est un outil d'intégration sociale par excellence. Son développement passe par la promotion de valeurs fondamentales auprès des jeunes : autonomie, responsabilité, créativité, solidarité, leadership.

Par cette composante, le PEJ stimulera l'entrepreneuriat par des outils et programmes de formation en ce domaine, et l'offre de services pour le développement des entreprises, l'accès à l'information, à la technologie et au financement, ainsi que par l'insertion des entreprises dans le développement local et dans les chaînes de valeur ajoutée. Il organisera également des concours nationaux et locaux de création ou de développement d'entreprises innovantes ou contribuant à la croissance économique et à la création d'emplois.

Pour ce faire la stratégie de mise en œuvre basée sur le partenariat s'articulera autour de trois axes stratégiques qui sont :

#### **Axe stratégique 1 : Promotion de la culture entrepreneuriale**

La promotion de l'entrepreneuriat jeune se fera à travers l'information, la sensibilisation et la formation. Le milieu scolaire bénéficiera d'une attention particulière dans les activités qui seront mises en œuvre dans le cadre de cette stratégie. Il est ainsi prévu d'intégrer, en partenariat avec le secteur de l'éducation (MESRS et MEALN), dans les modules et programmes des écoles et Universités des cours et crédits « PROJETS » sur la culture de l'esprit d'entreprise et des stages en entreprises permettant aux scolaires et aux jeunes diplômés de se familiariser avec l'environnement des affaires. Au-delà de l'auto-emploi, cette familiarité avec l'entreprise est gage d'une efficacité supplémentaire future en tant que simple salarié dans une entreprise. L'outil CLE (Comprendre l'Entreprise) du BIT



sera recommandé à cet effet. Aussi, des Cellules ou centres d'immersion seront créés graduellement après évaluation dans les écoles de formation professionnelle et dans les universités et grandes écoles. Les outils utilisés seront diversifiés. Les initiatives innovantes (organisation de concours, instauration de prix, etc.) seront soutenues.

## **Axe Stratégique 2 : Promotion de l'entrepreneuriat jeune**

La stratégie utilisée est l'information et la formation de jeunes candidats à la création d'entreprises ou promoteurs d'entreprises. Un parcours cohérent sera mis en place. Des partenariats seront établis avec des prestataires et des bureaux d'études. Des actions de renforcement seront mises en œuvre au profit de l'ensemble des acteurs impliqués dans la mise en œuvre de cette composante.

### **Axe opérationnel 1 : Formation à l'entrepreneuriat**

Un dispositif de présélection de candidats à la création d'entreprises sera mise en place sur la base d'un profil de candidat à l'entrepreneuriat qui sera défini. En fonction des besoins identifiés, des parcours de formation seront établis. Ces parcours comprendront non seulement la formation mais aussi l'accompagnement à l'élaboration de plans d'affaires. Des outils de formation comme GERME, TRIE, CREE, CEFE seront utilisés. Ces outils utilisés seront adaptés en fonction des publics cibles.

### **Axe opérationnel 2 : Renforcement des capacités des Bureaux d'études**

En vue d'accompagner et de former les jeunes à l'esprit d'entreprise, des bureaux d'études ayant des références solides et ayant exercé dans ce domaine seront sélectionnés. Ils recevront des formations dans l'utilisation des outils de création et de gestion d'entreprise adoptés par l'APEJ (GERME, CREE, TRIE, CLE, CEFE, STEP, etc.). Il s'agit à travers cet axe de mettre à la disposition de l'APEJ un vivier de bureaux d'études qualifiés et professionnalisés capables de l'accompagner dans la mise en œuvre du PEJ II, de façon efficace et efficiente et cela conformément à la stratégie du FAIRE FAIRE privilégiée dans le programme. Ces bureaux signeront des conventions avec l'APEJ et seront évalués chaque année par rapport à des indicateurs de réussite préalablement définis.

Par ailleurs, l'APEJ veillera à former des GIE de jeunes en bureaux d'étude pour le suivi, l'évaluation et le recouvrement dans toutes les régions ; ils seront ainsi des partenaires et des prestataires privés. Il s'agira dans ce cadre, d'appui, de renforcement de compétences au profit des services déconcentrés de l'Etat, des Collectivités décentralisées et de tous les partenaires locaux.

### **Axe stratégique 3 : Développement d'un dispositif d'appui /conseil aux jeunes entrepreneurs**

Il s'agit d'apporter un appui conseil adapté pour accompagner les jeunes promoteurs pendant tout le processus à savoir depuis l'idée jusqu'à la réalisation de leurs projets.

### **Axe opérationnel 1: Développement du coaching**

Les différents outils GERME, CREE, CLE, STEP, CEFE, etc. sont en soi des outils efficaces mais sans accompagnement des jeunes formés jusqu'à l'élaboration des projets, la recherche de financement et l'accompagnement des premiers pas du jeune promoteur, le processus ne serait pas optimal. Il s'agit ici de développer un dispositif d'appui conseil aux jeunes promoteurs depuis la phase conception de son projet jusqu'à sa mise en œuvre. Il s'agit du coaching qui va consister à mettre à la disposition des jeunes un réseau de coaches, composé de professionnels experts dans tous les domaines de l'entreprise. Cet appui devra contribuer à améliorer la gestion des entreprises créées et assurer leur pérennisation.

## **Axe opérationnel 2: Développement de système d'incubation**

Dans le cadre des Schémas régionaux de l'Emploi et de la Formation Professionnelle<sup>15</sup>, la mise en œuvre de ce programme va contribuer à l'émergence des incubateurs/pépinières d'entreprises, qui seront des structures d'accueil, d'hébergement, d'accompagnement et d'appui aux porteurs de projet et aux créateurs d'entreprise. La pépinière est un outil de développement économique local. Elle offre un soutien au porteur de projet et au créateur d'entreprise jusqu'au développement de l'entreprise, et son insertion dans le tissu économique."Cette logique d'accompagnement, inscrite dans une démarche qualitative, optimise le taux de réussite des entreprises nouvellement créées.

Il s'agit dans le cadre du processus de dynamisation des économies locales et de la promotion des emplois verts, d'employer l'entrepreneuriat comme outil de développement territorial, le PEJ II contribuera dans le cadre d'un large partenariat à l'émergence graduelle dans les régions des incubateurs/pépinières d'entreprises dans les secteurs porteurs de croissance et d'emploi, mais aussi d'innovation, telles que celles liées aux emplois verts qui « sont au cœur de l'évolution positive qui relie le changement climatique et le développement ». Les emplois verts:

- réduisent l'impact des entreprises et des secteurs économiques sur l'environnement à des niveaux qui pourraient devenir durables à l'avenir;
- contribuent à réduire les besoins d'énergie et de matières premières, tout en évitant les émissions de gaz à effet de serre, réduisant aussi les déchets et la pollution, pour s'adapter au changement climatique et réhabiliter les services liés à l'écosystème, notamment l'eau propre, la protection contre les inondations ou la biodiversité;
- peuvent être créés dans tous les secteurs et types d'entreprises, dans les zones rurales et urbaines, et peuvent inclure des travaux aussi bien manuels que hautement qualifiés.

### **4.2.3. Cohérence de la composante 2 avec les autres composantes du PEJ II et recherche de synergie avec d'autres intervenants**

La composante 2 a un lien avec la composante 1 dans la mesure où elle contribue au renforcement de l'employabilité des jeunes et leur offre des opportunités d'être auto-entrepreneurs. Elle leur offre également des possibilités de se préparer, grâce un parcours balisé, d'accéder à des financements appropriés pour leurs projets. D'où la passerelle avec la composante 3.

La composante 2 permettra à l'APEJ de rechercher aussi une synergie d'intervention avec des structures comme l'API, l'AZI, l'APEX, les futurs fonds nationaux d'investissement et de garantie, l'ANPE, le FARE, etc.

### **4.2.4. Résultats et activités de la composante 2**

#### **4.2.4.1. Résultats et activités de l'objectif global**

Il est attendu à la fin du programme :

- 7 500 jeunes formés dans le cadre du développement de l'esprit d'entreprise ;
- 3 700 plans d'affaires élaborés et finalisés ;
- L'émergence d'incubateurs/pépinières d'entreprises dans les domaines de l'agro-industrie, du textile, des peaux et cuirs, des TIC ;
- Un partenariat actif entre l'APEJ d'une part et les Universités et Grandes Ecoles en matière d'entrepreneuriat des jeunes.

<sup>15</sup> Confère le volet du PDES sur les ressources humaines et le Document de Politique Nationale de l'Emploi

#### 4.2.4.2. Résultats et activités de l'objectif spécifique 1

##### - 2 000 jeunes formés dans le cadre du développement de l'esprit d'entreprise

- Activité 1 :** Elaborer le plan annuel de promotion de l'entrepreneuriat des jeunes en lui trouvant un label (de préférence dans une des langues nationales : ex traduire « Entreprendre au Mali ») et son plan de communication.
- Activité 2 :** Faire valider le plan annuel avec les différents intervenants potentiels.
- Activité 3 :** Mettre en œuvre le plan de communication pour Informer et sensibiliser les jeunes sur l'entrepreneuriat.
- Activité 4 :** Organiser des concours (national, régionaux et locaux) de création d'entreprises et institution de prix d'accompagnement, y compris le grand prix de l'Entrepreneuriat-Jeune du Président de la République.
- Activité 5 :** Contribuer à établir un lien étroit entre le monde de l'entreprise et l'enseignement supérieur (universités et écoles), des priorités stratégiques du Gouvernement et appuyer l'implantation sur les campus des universités et des grandes écoles des équipes capables de concevoir et de gérer un projet de création d'entreprise, de son élaboration à son aboutissement.

En partenariat avec les universités et les écoles de gestion d'entreprises, il s'agit d'élaborer et de mettre en œuvre un programme pédagogique gratuit de 5 mois de formation de terrain à la création d'entreprise destiné aux étudiants de l'enseignement supérieur, à partir de Bac +2.

Pendant 5 mois de formation terrain (de novembre à mars), l'étudiant et son équipe élaborent un plan d'affaires, en allant sur le terrain pour se confronter à la réalité du marché. L'équipe est guidée par un parrain. Des soirées de formation seront proposées, animées par des chefs d'entreprises, partenaires conseils en création, experts dans divers domaines : marketing, droit, finance, comptabilité, etc. afin de découvrir l'univers de la création d'entreprise et se mettre dans la peau d'un véritable entrepreneur.

Il s'agit de développer un label « Entreprendre au Mali », qui pourrait être un programme de formation terrain de qualité et innovant reconnu par les Ministères en charge de l'Emploi et de l'Education.

#### 4.2.4.3. Résultats et activités de l'objectif spécifique 2

- **5 500 jeunes formés.**
- **3 700 plans<sup>16</sup> d'affaires élaborés et finalisés.**

**Activité 6 :** Elaborer et faire valider les différents termes de référence de la formation et du suivi des jeunes candidats à l'entrepreneuriat.

**Activité 7 :** Procéder à la rédaction et la signature des différents protocoles d'accord avec les intervenants et les partenaires (bureaux d'études, coach et sponsors) du programme.

**Activité 8 :** Sélectionner les organismes de formation et de coaching des candidats à l'entrepreneuriat.

**Activité 9 :** Lancer l'appel à candidature pour la formation en entrepreneuriat.

**Activité 10 :** Organiser l'accueil et la sélection des candidats.

**Activité 11 :** Lancer la formation des jeunes à l'entrepreneuriat et l'accompagnement des jeunes pour la réalisation des études de faisabilité de leurs projets.

#### 4.2.4.4. Résultats et activités de l'objectif spécifique 3

- **2 000 jeunes promoteurs** dont les projets sont retenus au niveau de la composante 3 sont accompagnés.
- Au moins quatre (04) pépinières<sup>17</sup> d'entreprises pilotes seront mis en place à la fin du Projet (dans des zones industrielles viabilisées par l'AZI par exemple).

**Activité 12 :** Instituer un système de parrainage des jeunes par des dirigeants d'entreprise et identifier les parrains potentiels.

**Activité 13 :** Mise en place d'un dispositif de « coaching » des jeunes créateurs d'entreprise et identifier les coachs potentiels.

**Activité 14 :** Appui à la création d'un réseau des jeunes promoteurs d'entreprises et établissement de relations de partenariat avec la communauté d'affaires.

**Activité 15 :** Diffusion des « success stories » de création d'entreprise.

**Activité 16 :** Etude de faisabilité des pépinières d'entreprises spécialisées (peaux et cuirs, textile, agro-industrie, biotechnologie, etc.) avec l'appui de la BOAD<sup>18</sup>, du BIT et d'autres partenaires.

**Activité 17 :** Elaboration et signature de conventions de partenariat (APEJ, AZI, Collectivités locales, etc.) pour l'implantation des pépinières d'entreprises. Il s'agit d'appuyer dans

---

<sup>16</sup> Les jeunes formés au niveau de l'objectif spécifique 1 sont concernés

<sup>17</sup> La pépinière d'entreprises est une structure d'accueil, d'hébergement, d'accompagnement du porteur de projet et de la jeune entreprise. Elle permet ainsi de favoriser la réussite des nouvelles entreprises en réduisant les obstacles liés au démarrage de l'activité.

<sup>18</sup> La BOAD a accordé une avance de 500 millions Francs CFA pour la formulation des projets pilotes pour l'emploi des jeunes.

les Régions en collaboration avec les Collectivités Locales désireuses de favoriser la création d'activités et d'emplois sur leur territoire, les Universités et l'Agence des Zones Industrielles (AZI), l'ANPE, le FARE, le FAFPA, etc. l'émergence des pépinières d'entreprises, qui seront des structures d'appui et d'accueil des jeunes créateurs d'entreprise (hébergement, accompagnement et services aux nouveaux entrepreneurs, etc.)

**Activité 18:** Identification de pépinières étrangères susceptibles d'accompagner le développement des pépinières dans les régions identifiées.

**Activité 19:** Conclusion d'accords de partenariat avec les organismes de gestion des pépinières étrangères partenaires pour l'implantation des pépinières.

### **4.3. Composante 3 : Renforcement du dispositif de financement des projets des jeunes**

#### **4.3.1. Objectifs**

##### **4.3.1.1. Objectif de développement de la composante 3**

L'objectif est de renforcer le mécanisme de financement du FNEJ afin d'apporter des réponses adaptées aux difficultés de remboursement de prêts et le faible taux de financement des projets des jeunes par les institutions bancaires.

##### **4.3.1.2. Objectifs spécifiques de la composante 3**

Les objectifs spécifiques de cette composante sont :

- 1) Renforcer les liens de coopération avec les acteurs du secteur financier (banques, institutions de microcrédits, organismes de garantie et de crédit, etc.).
- 2) Renforcer le mécanisme de financement du FNEJ à travers la dynamisation de ses guichets.

#### **4.3.2. Stratégie de mise en œuvre**

Concernant le secteur financier, la stratégie retenue est de renforcer la collaboration déjà établie afin de la rendre plus efficiente. Pour cela, l'APEJ, le FARE, les Banques et les Institutions de micro crédit se retrouveront autour d'un cadre (conventions/protocoles) de mise en œuvre financière du nouveau programme avec comme objectifs de :

- améliorer le contenu et la présentation des projets et le respect de critères économiques ;
- inciter les institutions de crédit à participer au financement du programme ;
- assurer le suivi des projets financés ;
- améliorer les conditions créditrices des banques envers les projets présentés par un meilleur.

**Concernant le financement des projets des jeunes, le renforcement passe par la diversification des produits financiers proposés par le FNEJ à travers l'opérationnalisation de tous ses guichets. Cela permettra le financement direct et/ou indirect des projets des jeunes assurant ainsi un financement adapté qui tient compte de la spécificité du public cible du programme.**

Pour cela deux axes stratégiques sont retenus, à savoir :

## **Axe stratégique 1 : Renforcement des liens de coopération avec les acteurs du secteur financier**

La stratégie retenue est la définition d'un nouveau cadre de collaboration entre l'APEJ et ces institutions. Cette collaboration devra aboutir à la mise en place de produits financiers adaptés aux besoins de financement de jeunes promoteurs d'entreprises. Le but recherché est d'améliorer le taux de financement des projets présentés par les jeunes dans ces institutions.

### **Axe opérationnel 1 : Institution d'un nouveau cadre de collaboration avec le système bancaire classique et les organismes de garantie**

Il s'agit de créer des lignes de crédits et des fonds de garantie en collaboration avec le système bancaire et les institutions de garantie. Dans ce cadre, Il sera fixé un effet multiplicateur minimum et un taux de rémunération des comptes du FNEJ ouverts dans les livres de ces institutions. Grâce aux ressources financières mobilisées, l'APEJ s'attèlera à lever des fonds dormants sur le marché du crédit en utilisant des lignes de garanties logées dans les banques et rémunérées. Une attention particulière sera accordée à la participation effective des Compagnies d'Assurances

### **Axe opérationnel 2 : Renforcement des relations avec les Institutions de microcrédit**

Il a été constaté que les institutions de microcrédit malgré les taux d'intérêt élevés ont réussi à obtenir des taux de recouvrement record allant jusqu'à 98% grâce à l'accompagnement et au suivi des projets. En vue de mettre à profit cette performance des institutions de micro finance des accords de collaboration seront conclus avec elles au cas par cas.

Cependant, il conviendrait de s'assurer de la viabilité et rentabilité des projets mais surtout de la qualité de leurs porteurs (expertise, engagement et appropriation).

## **Axe stratégique 2 : Développement d'un mécanisme de financement direct par le FNEJ des projets des jeunes**

Malgré les efforts déployés pendant la mise en œuvre du PEJ I, le niveau de financement des projets des jeunes par le système bancaire est resté très faible. La mise en place de lignes de garantie n'a pas suffi à mobiliser le secteur. Aussi pour améliorer le niveau de financement des projets des jeunes, le mécanisme de financement direct du FNEJ sera renforcé. Ainsi tous les projets de moins 2 millions de FCFA seront financés directement par le FNEJ et ce financement sera déconcentré au niveau des différentes Coordinations de l'APEJ.

## **Axe stratégique 3 : Renforcement du Fonds National pour l'Emploi des Jeunes**

Le Fonds National pour l'Emploi des Jeunes est organisé<sup>19</sup> autour de quatre guichets qui sont :

- Le guichet « Programmes de création d'emplois » qui a pour objectif la prise en charge des programmes conçus et mis en œuvre par l'APE en solitaire ou en partenariat ;

---

<sup>19</sup> Décret n°03-381/P-RM du 19 septembre 2003 fixant l'organisation et les modalités de gestion du Fonds National pour l'Emploi

- Le guichet « Financement des projets » qui a pour objectif la mise en place, à travers l'APEJ, de lignes de crédits au sein des organismes de financement pour financer les investissements ou les fonds de roulement des entreprises créées par les jeunes ;
- Le guichet « Prêts participatifs » qui a pour objet de permettre aux jeunes promoteurs, à travers l'APEJ, de constituer ou de renforcer leurs fonds propres et de bénéficier des crédits nécessaires à la réalisation de leur programme d'investissement ;
- Le guichet « Fonds de garantie » qui a pour objet d'apporter aux organismes de financement agréés par l'APEJ un aval pour couvrir les risques liés aux crédits à octroyer aux projets initiés par les jeunes.

**Pour la mise en œuvre du PEJ I, seuls les guichets « Fonds de garantie » et « Programmes de création d'emplois » ont été réellement opérationnalisés. La non-ouverture des deux autres guichets combinée aux difficultés rencontrées au niveau de ceux déjà ouverts a fortement contribué à fragiliser le mécanisme de financement du FNEJ.**

**Pour la mise en œuvre du PEJ II, le guichet « Programmes de création d'emplois » sera utilisé pour prendre en charge le financement direct des projets des jeunes par le FNEJ.**

Le « Financement direct des projets » a pour objet de permettre aux jeunes promoteurs, à travers l'APEJ, de constituer ou de renforcer leurs fonds propres et de bénéficier des crédits nécessaires à la réalisation de leurs projets sous forme de prêts;

Les ressources de la composante 3 seront réparties comme suit :

- « Financement direct des projets » : 7 690 000 000 FCFA (soit 51,80%) à travers le guichet « Programmes de création d'emplois »
- « Financements et garanties à travers les institutions financières » : 5 220 000 000 FCFA (35,16%) correspondant aux trois autres guichets, à savoir : guichet « Financement des projets », guichet « Prêts participatifs », guichet « Fonds de garantie ».

Le solde des ressources consacrées à cette composante à savoir 1 936 500 000 FCFA (soit 13,04%) sera consacré au suivi et à l'accompagnement des promoteurs et des projets financés.

En outre, l'Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (APEJ) devra désormais respecter dans la programmation et le financement de ses activités la clé de répartition des ressources entre les trois composantes du programme et à l'intérieur de chaque composante.

Toute modification sera soumise à l'approbation préalable du CTOC seul organe habilité pour ce faire.

L'élaboration du manuel de procédures budgétaire et comptable conformément aux indications de l'article 19 du décret n°03-381/P-RM du 19 septembre 2003 fixant l'organisation et les modalités de gestion du Fonds National pour l'Emploi des Jeunes sera diligentée. Elle permettra de préciser les conditions d'intervention du Fonds.

#### **4.3.3. Cohérence de la composante 3 avec les autres composantes du PEJ II et recherche de synergie avec d'autres intervenants**

La composante 3 a des liens avec la composante 1 et 2 grâce aux financements disponibles au niveau de ses différents guichets. Elle permettra d'offrir à une partie des jeunes bénéficiaires des autres composantes des opportunités d'être auto-entrepreneurs.

La composante 3 permettra à l'APEJ de rechercher aussi une synergie d'intervention avec des structures comme l'API, l'AZI, l'APEX, les futurs fonds nationaux d'investissement et de garantie, les institutions de financement et les différents projets et programmes d'insertion des jeunes.

#### **4.3.4. Résultats et activités de la composante 3**

##### **4.3.4.1. Résultats de l'objectif global de la composante 3**

- ✓ **Au moins 5 600** projets financés

##### **4.3.4.2. Résultats et activités de l'objectif spécifique 1**

- ✓ **14,8465 milliards de Francs CFA sont mobilisés par l'Etat, les partenaires Techniques et Financiers et le secteur financier pour assurer le financement des projets d'entreprise des jeunes.**

**Activité 1 :** Négociation et conclusion de conventions avec les banques, les IMF et autres établissements financiers

**Activité 2 :** Recherche et mobilisation de ressources internes et externes.

**Activité 3 :** Mise en place de lignes de crédits par l'Agence.

**Activité 4 :** Renforcement des capacités de l'Agence en matière de garantie des projets.

**Activité 5 :** Suivi de la gestion des lignes de crédit et du Fonds de garantie.

##### **4.3.4.3. Résultats et activités de l'objectif spécifique 3**

- ✓ **5 600 projets financés dont :**
  - **200 projets** de plus de 10 millions financés ;
  - **400 projets** entre 3 et 10 millions ;
  - **5 000 projets** de moins 2 millions financés (gérés par les coordinations).

**Activité 6 :** Appui-conseil pour l'accès au crédit et à la garantie.

**Activité 7 :** Sélection et financement de projets.

**Activité 8 :** Suivi des projets financés.



## V. BUDGET

### 5.1. Budget global du PEJ

Le coût global du PEJ II (2011-2016) est estimé à **Trente huit milliards cinq cent soixante dix neuf millions soixante quatre mille quatre cent sept (38 579 064 407) francs CFA** réparti comme suit :

Composantes	Coût (FCFA)	Pourcentage
<b>Composante 1</b> : Renforcement de l'employabilité des jeunes	13 570 642 841	35,18%
<b>Composante 2</b> : Développement de l'esprit d'entreprise	1 995 000 000	5,17%
<b>Composante 3</b> : Renforcement du dispositif de financement des projets des jeunes	14 846 500 000	38,48%
<b>Renforcement des capacités de l'APEJ</b>	920 000 000	2,38%
<b>Charges APEJ</b>	7 246 921 566	18,78%
<b>Total PEJ</b>	<b>38 579 064 407</b>	<b>100%</b>

Ce budget comprend les coûts des trois (03) composantes du programme qui s'élèvent à **trente milliards quatre cent douze millions cent quarante deux mille huit cent quarante un francs (30 412 142 841 FCFA) soit 78,83%**.

Pour mettre en œuvre le PEJ II de façon efficace et efficiente et à hauteur des ambitions, un audit technique et organisationnel de l'APEJ sera réalisé. Cet audit aura pour objectif de revoir l'organisation de l'Agence et d'évaluer ses besoins en ressources humaines en fonction des résultats attendus. L'organisation de cet audit et la mise en œuvre de ses recommandations constitue la rubrique « Renforcement des capacités de l'APEJ » dans le tableau ci-dessus. Le coût de ce renforcement est évalué à **920 millions francs CFA soit 2,38% du coût total du programme**. Il se réparti comme suit :

- Audit technique et opérationnel 50 millions
- Budget de fonctionnement supplémentaire 400 millions
- Budget d'investissement dont informatisation 470 millions

Quant aux charges de l'Agence, elles sont évaluées à partir des dépenses prévues dans le budget 2011. Ensuite, il a été appliqué un taux d'accroissement annuel de 3%. Ainsi, elles sont estimées à **sept milliards deux cent quarante six millions neuf cent vingt un mille cinq cent soixante six francs (7 246 921 566 FCFA) soit 18,78%**. Les détails sont donnés dans le tableau ci-dessous :

Poste	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	Total
Salaire	550 580 000					
Electricité	79 273 313					
Fonctionnement	630 786 672					
Formation	50 000 000					
Mob/Transport <sup>20</sup>	208 918 850					
Réhabilit. Bât	15 000 000					
Charges APEJ	1 534 558 835	1 365 409 185	1 406 371 460	1 448 562 604	1 492 019 482	7 246 921 566

## 5.2. Répartition annuelle du budget/composante

Le coût des composantes évalué à trente milliards quatre cent douze millions cent quarante deux mille huit cent quarante un francs (30 412 142 841 FCFA) se repartit comme suit :

		2011	2012	2013	2014	2015	Total	%
Composante 1	Volontariat	1 331 579 754	1 333 511 021	1 334 798 532	1 334 798 532	1 334 798 532	6 669 486 371	21,93%
	Stage	292 619 887	333 475 591	374 331 294	415 186 997	456 042 701	1 871 656 470	6,15%
	Apprent/Reconv	220 500 000	231 000 000	241 500 000	252 000 000	262 500 000	1 207 500 000	3,97%
	Chantier école	546 000 000	693 000 000	777 000 000	861 000 000	945 000 000	3 822 000 000	12,57%
	Total	2 390 699 641	2 590 986 611	2 727 629 826	2 862 985 529	2 998 341 233	13 570 642 841	44,62%
Composante 2		236 250 000	325 500 000	433 125 000	475 125 000	525 000 000	1 995 000 000	6,56%
Composante 3		2 093 000 000	2 564 500 000	3 036 000 000	3 386 750 000	3 766 250 000	14 846 500 000	48,82%
Total		4 719 949 641	5 480 986 611	6 196 754 826	6 724 860 529	7 289 591 233	30 412 142 841	100%

## 5.3. Plan de financement

Sur la base d'un certain nombre d'hypothèses, il est attendu, des différents bailleurs et autres acteurs du programme, les contributions décrites dans le tableau ci-dessous :

Sources de financement	Montant	Pourcentage
Gouvernement du Mali	24 892 206 550	64,52%
Bailleurs de fonds Bi et Multilatéraux	5 000 000 000	12,96%
Banques et Institutions de microcrédit	3 622 990 872	9,39%
Patronat	935 828 235	2,42%
Bénéficiaires	1 457 250 000	3,78%
Fonds revolving	2 670 788 750	6,93%
<b>Total</b>	<b>38 579 064 407</b>	<b>100%</b>

<sup>20</sup>Ce montant est prévu pour l'achat de mobiliers et de matériels de transport. Il a été soustrait du calcul des charges des autres années.

Ces contributions ont été évaluées comme suit :

### **Le Patronat :**

La contribution du patronat est évaluée sur la base de 50% du coût global des 4 500 jeunes qui seront placés dans les entreprises pendant la durée du programme, conformément à l'esprit de l'Ordonnance n°92-022.P-CTSP du 13 avril 1992 et de son Décret d'application portant sur les stages de qualification professionnelle.

Sur cette base, le coût total du stage de qualification est évalué à Un milliard huit cent soixante onze millions six cent cinquante six mille quatre cent soixante dix francs (1 871 656 470 FCFA). La moitié de ce montant soit **neuf cent trente cinq millions huit cent vingt huit mille deux cent trente cinq (935 828 235 FCFA)** est à la charge des entreprises qui accueillent les jeunes.

### **Les bénéficiaires :**

Pour cette 2<sup>ème</sup> phase du programme, il est retenu de rendre gratuit l'accès aux formations à l'entrepreneuriat. Par conséquent, la participation des bénéficiaires est calculée sur la base de l'apport de jeunes promoteurs au financement de leurs projets et des collectivités aux travaux HIMO (Chantiers écoles).

Pour le financement des projets, la participation du bénéficiaire est fixée à 10%<sup>21</sup> des coûts des projets.

Pour les travaux HIMO, la contribution<sup>22</sup> des collectivités est fixée à 5% du montant du projet pour les pistes, le dallage et les aménagements hydro agricoles. Le reboisement des forêts ne nécessite pas de contribution des bénéficiaires.

Ainsi la participation des bénéficiaires au financement du PEJ II est estimée à **Un milliard quatre cent cinquante sept millions deux cent cinquante mille francs (1 457 250 000FCFA)** repartis comme suit :

	Désignation	Montant	Taux	Contribution
<b>Composante 1</b>	Aménagement des terres	1 125 000 000	5%	56 250 000
	Pavages	1 200 000 000	5%	60 000 000
	Pistes rurales	1 000 000 000	5%	50 000 000
<b>Composante 3</b>	Projets de plus de 10 millions	2 700 000 000	10%	270 000 000
	Projets de moins de 10 millions	2 520 000 000	10%	252 000 000
	Projet de moins de 2 millions	7 690 000 000	10%	769 000 000
<b>Total</b>				<b>1 457 250 000</b>

### **Le gouvernement :**

La contribution du Gouvernement est constituée des ressources de la Taxe Emploi Jeunes (TEJ) et des subventions du Budget National.

<sup>21</sup> Ce taux de contribution est actuellement pratiqué par l'APEJ

<sup>22</sup> Ces taux de participation aux projets HIMO a été testé par l'APEJ pour les travaux financés avec les ressources issues de la privatisation de la SOTELMA et mises à sa disposition par le Gouvernement

Concernant la TEJ, les prévisions communiquées par la Direction Générale des Impôts au titre de l'année 2011 s'élèvent à **quatre milliards soixante neuf millions francs CFA (4 069 000 000 FCFA)**.

La subvention prévue pour la même période est de 917 096 000 FCFA. Selon les services de la Direction Générale du Budget, elle ne sera plus reconduite après 2011. En prenant une augmentation annuelle de 3% sur le montant de la TEJ et de la rubrique « autres ressources » le montant de ces contributions est estimé à **24 892 206 550 FCFA** réparties comme suit :

Recettes APEJ	2011	2012	2013	2014	2015	Total
TEJ	4 069 000 000	4 191 070 000	4 316 802 100	4 446 306 163	4 579 695 348	<b>21 602 873 611</b>
Recettes antérieures	2 751 098 060	0	0	0	0	<b>2 751 098 060</b>
Autres ressources	101 379 000	104 420 370	107 552 981	110 779 571	114 102 958	<b>538 234 879</b>
Subvention	0	0	0	0	0	<b>0</b>
	<b>6 921 477 060</b>	<b>4 295 490 370</b>	<b>4 424 355 081</b>	<b>4 557 085 734</b>	<b>4 693 798 306</b>	<b>24 892 206 550</b>

### Les fonds Revolving (remboursement des prêts) :

Le PEJ II a prévu de renforcer les capacités de l'Agence et de mettre en place de nouvelles stratégies afin d'améliorer le taux de remboursement des prêts accordés aux jeunes promoteurs au niveau de la composante 3. Le suivi des projets financés sera renforcé. Il est prévu un budget d'environ 2 milliards à cet effet. Ainsi, pour calculer le niveau de remboursement au financement du PEJ, les hypothèses suivantes ont été retenues :

- le taux de sinistralité des projets est estimé à 30 ;
- le taux de remboursement augmente progressivement pour atteindre en 2015, 35% du montant annuel de financement des projets.

Sur cette base le montant des remboursements s'élèvent à 2 670 788 750 FCFA réparti comme suit :

Taux	10%	20%	25%	30%	35%	Total
Financement	2 093 000 000	2 564 500 000	3 036 000 000	3 386 750 000	3 766 250 000	14 846 500 000
<b>Remboursement</b>	<b>146 510 000</b>	<b>359 030 000</b>	<b>531 300 000</b>	<b>711 217 500</b>	<b>922 731 250</b>	<b>2 670 788 750</b>

## Le système financier (Banques et Institutions de micro crédits) :

Il est calculé sur la base des 10% de risque apportés par ces institutions lors du financement des projets des jeunes dans le cadre des lignes de garantie (522 000 000 FCFA, soit 14,41%), de l'effet de multiplication de ces lignes, des intérêts payés sur les placements financiers de l'Agence et sur les lignes de crédits (3 100 990 872, soit 85,89%). Le montant attendu est **de 3 622 990 872 FCFA**.

Sources	Désignation	Montant	Taux	Contribution
<b>Ressources générées à partir des dépôts</b>	(Intérêts générées par les lignes de crédit et de garantie, effet multiplicateur)	5 220 000 000 <sup>23</sup>	-	3 100 990 872
<b>Total 1</b>				
<b>Contribution au financement des projets</b>	Projets de plus de 10 millions	2 700 000 000	10%	270 000 000
	Projets de moins de 10 millions	2 520 000 000	10%	252 000 000
<b>Total 2</b>				522 000 000
<b>Total Général (T1+T2)</b>				<b>3 622 990 872</b>

## Les Partenaires Techniques et Financiers :

Il est attendu des partenaires bis ou multilatéraux une contribution au financement du Programme PEJ II pour un montant de **Cinq milliards<sup>24</sup> de Francs (5 000 000 000 FCFA)**.

## **VII. ORGANISATION ET GESTION DU PEJ II**

La mise en œuvre du PEJ implique plusieurs acteurs.

### **6.1 Ancrage institutionnel**

Le Ministère chargé de l'Emploi va assurer la coordination de la mise en œuvre du PEJ II à travers :

L'Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (APEJ) conformément à sa mission, est chargée de la mise en œuvre du programme.

Le Fonds National pour l'Emploi des Jeunes (FNEJ) dont la vocation est de recevoir l'ensemble des contributions concourant au financement du programme, est un compte d'affectation spéciale du

<sup>23</sup> Ce montant est celui prévu pour le financement des projets au niveau de la Direction de l'APEJ. Ce financement passe par le système classique (Banques et établissement de micro crédits)

<sup>24</sup> Au niveau de cette contribution, on peut déjà comptabiliser les 500 000 000 FCFA de la BOAD, 1 100 000€ (soit 721 552 700 FCFA) prévu pour le financement des projets des jeunes dans le cadre du programme luxembourgeois PAFIP dont la gestion est confiée à l'APEJ. De nouveaux projets sont en cours de concrétisation avec d'autres partenaires comme USAID.

Trésor Public. Il sera créé un compte distinct pour le financement du fonctionnement et des investissements de l'Agence d'exécution du Programme.

La distinction des deux comptes participe de la recherche de transparence des appels de fonds et de leur traçabilité.

## **6.2 Organes d'administration et de gestion du PEJ II**

Le PEJII sera administré et géré par les organes suivants.

### **6.2.1 Au niveau national**

#### **✓ Le Comité Technique d'Orientation et de Contrôle du FNEJ**

Au niveau national, le comité présidé par le Ministre chargé de l'Emploi, sera constitué de l'ensemble des acteurs concourant à la mise en œuvre du programme. C'est ainsi que les différents Ministères techniques, le Patronat, les organisations professionnelles, les Associations de jeunes et les représentants de la société civile y seront représentés pour assurer la cohérence de toutes les actions de l'Administration et du secteur privé envers l'objectif de création d'emplois.

Il veille à la répartition des ressources du FNEJ entre les différents guichets.

#### **✓ Le Conseil d'Administration de l'APEJ**

Le **Conseil d'Administration** de l'APEJ veillera à l'exécution correcte du programme envers les jeunes. Le Conseil d'Administration dont la composition serait très proche dans sa constitution actuelle, devra s'ouvrir à d'autres ministères techniques et les syndicats de travailleurs devraient y être représentés.

#### **✓ La Direction Générale de l'APEJ**

C'est l'organe de mise en œuvre du programme. Il sera renforcé dans le cadre de ce nouveau programme afin de lui permettre de mieux assurer son rôle.

La mise en œuvre du PEJII sera articulée autour de la création d'emplois ruraux, urbains pour les jeunes maliens de l'intérieur et de la diaspora et assurée par l'APEJ. Les responsabilités, missions et procédures internes seront revues à la dimension du nouveau programme après l'audit commandité à cet effet.

Le mécanisme institutionnel nouveau qui sera mis en place s'inscrira dans le cadre du processus de déconcentration-décentralisation mis en œuvre par le Gouvernement.

### **6.2.2 Au niveau régional**

#### **✓ Le Comité Régional d'Orientation et de Suivi (CROS)**

Dans chaque région et dans le District de Bamako, un Comité Régional d'Orientation et de Suivi sera créé sous l'autorité du Gouverneur de région ou du District. Il aura pour mission de s'assurer que les projets présentés par les jeunes s'inscrivent dans les créneaux porteurs de la région, et de s'assurer de la mise en œuvre effective des activités financées par le FNEJ au niveau de la région.

Aussi c'est au sein des CROS que véritablement les synergies sont établies tant avec les structures du MEFP qu'avec les principaux départements acteurs du marché du travail (éducation, économie et finances, départements techniques sectoriels, etc.).

C'est aussi le cadre idéal de décentralisation des activités car c'est à leur niveau que les programmes de travail sont suivis. Les CROS constitueront le relais avec le CTOC à qui ils remontent toutes les informations relatives à la mise en œuvre du PEJ dans les régions, pour prise de décision. Ils veillent à l'implication de tous les acteurs régionaux à la mise en œuvre du Programme et à sa bonne gouvernance (transparence des actions, collecte, traitement et diffusion des données, respects des ratios de gestion du Programme, etc.).

Le Comité Régional d'Orientation et de Suivi se réunit une fois par trimestre. Les modalités d'implication des Comités Régionaux d'Orientation et de Suivi (CROS) dans le suivi des activités de l'Agence au niveau de la région seront précisées dans le cadre de l'audit prévue de l'APEJ.

### ✓ **Les Coordinations de l'APEJ**

La déconcentration se fera par étape et avec comme objectif final une plus grande responsabilisation des Coordinations Régionales de l'Agence. L'amélioration des moyens humains et financiers, la délégation de pouvoir de décision jusqu'à un certain seuil des activités, l'élaboration de plans de travail régionaux avec les acteurs régionaux consacreront ce processus. Chaque Coordination Régionale mettra en place un comité d'experts impliquant les spécialistes du secteur bancaire et financier de la région. Ce groupe d'experts sera chargé de l'évaluation et de la sélection des projets éligibles au financement direct du FNEJ dont la mise en œuvre est de la responsabilité des Coordinations Régionales de l'APEJ.

## **VII. SUIVI, RAPPORTS, REVUES ET EVALUATIONS**

### **7.1 Système de suivi de mise en œuvre du PEJ**

La mise en œuvre du programme nécessitera cinq phases de suivi évaluation :

- Un suivi trimestriel (interne)
- Un suivi semestriel (interne) ;
- Une évaluation annuelle (interne) ;
- Une revue à mi-parcours (externe) ;
- Une évaluation de fin de phase (externe) ;
- Une évaluation ex-post.

Des outils et mécanismes seront mis en place à cet effet.

## 7.2 Indicateurs de suivi

Les principaux indicateurs sont présentés ci-après :

Objectifs	Indicateurs vérifiables	Moyens de vérification
<p><b>Objectif de développement de la composante 1 :</b> Contribuer à l'amélioration de l'employabilité des jeunes en leur offrant des possibilités de formation (formations à la carte, reconversion professionnelle, apprentissage, etc.) et de stages professionnels.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de jeunes inscrits</li> <li>- Nombre de jeunes dont les compétences ont été renforcées</li> </ul>	<p>Rapports d'activités de l'APEJ, Rapports de suivi-évaluation internes et indépendants.</p>
<p><b>Objectif spécifique 1 :</b> Développer l'employabilité des jeunes sur la base des schémas directeurs régionaux de l'emploi et de la formation professionnelle et des résultats issus des créneaux porteurs de croissance économique et d'emplois dans les différentes régions administratives du Mali.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'études de filières effectuées et de créneaux porteurs d'emplois,</li> <li>- Nombre de protocoles d'accords élaborés, négociés et signés,</li> <li>- Nombre de demandes reçues par : régions, genres (sexe, handicapés, etc.),</li> <li>- Nombre de stagiaires insérés dans : secteur privé, secteur public collectivités locales et par filières</li> <li>- Nombre de conventions, au profit de la cible jeunes et femmes, de stages de qualification en alternance public/privé.</li> </ul>	<p>Rapports d'activités de l'APEJ,  Rapports de suivi-évaluation internes et indépendants.</p>
<p><b>Objectif spécifique 2 :</b> Développer l'employabilité des jeunes sur la base des chantiers-écoles ayant recours aux techniques à haute intensité de main-d'œuvre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ratio de filles et handicapés dans les filières d'insertion (artisanat, BTP),</li> <li>- Nombre de sessions de formation en techniques HIMO,</li> <li>- Durée et temps de séjour moyen (immersion) des apprenants et formateurs en milieu d'expérimentation professionnelle,</li> <li>- Nombre de PME spécialisées en offres de services opérationnelles HIMO</li> </ul>	



<p><b>Objectif de développement de la composante 2 :</b> Contribuer à la promotion de l'entrepreneuriat jeune et à les appuyer à concrétiser leurs idées de projet, grâce à un système de réseau (network) d'intervenants et de partenaires mis en place.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de jeunes impliqués dans les dispositifs de promotion de la culture entrepreneuriale</li> <li>- Nombre de projets et de plans d'affaires élaborés</li> </ul>	<p>Rapports d'activités de l'APEJ,</p> <p>Rapports de suivi-évaluation internes et indépendants</p>
<p><b>Objectif spécifique 1 :</b> Développer la culture entrepreneuriale chez les jeunes à travers l'information, la sensibilisation et l'organisation d'événements promotionnels.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de concours organisés</li> <li>- Nombre d'établissements scolaires et de formation impliqués</li> <li>- Nombre de cellules ou de centres d'insertion créés</li> <li>- Nombre de jeunes formés</li> <li>- Nombre d'actions-entreprises pour l'émergence de jeunes leaders.</li> </ul>	
<p><b>Objectif spécifique 2 :</b> Stimuler l'entrepreneuriat des jeunes par la mise en œuvre des outils et programmes de formation et de coaching, l'offre de services pour le développement des entreprises, l'accès à l'information et à la technologie, l'organisation des concours de création et de développement d'entreprise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de jeunes formés par méthodes (Germe, Cree, Step, Cefe),</li> <li>- Nombre de bureaux d'études impliqués</li> <li>- Nombre de bureaux d'études renforcés</li> <li>Nombre de plans d'affaires élaborés</li> <li>Nombre de pépinières d'entreprises créées</li> </ul>	
<p><b>Objectif spécifique 3 :</b> Contribuer à la mise en place d'un dispositif d'appui/conseil aux jeunes promoteurs d'entreprises à travers le « coaching » et l'émergence graduelle dans les régions des incubateurs/pépinières d'entreprises dans les secteurs porteurs de croissance et d'emploi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de jeunes formés dans les filières sélectionnées,</li> <li>- Nombre de centres d'incubation mis en place,</li> <li>- nombre de PME/PMI hébergées sur les sites,</li> <li>- Nombre de jeunes admis dans des centres d'incubation,</li> <li>- nombre de jeunes sélectionnés pour réaliser des plans d'affaires,</li> <li>- nombre de plans d'affaires présentés pour financement APEJ ou autres bailleurs,</li> <li>- Nombre de plans d'affaires réalisés et financés.</li> <li>- Nombre de jeunes promoteurs bénéficiant d'un appui/conseil</li> </ul>	

<p><b>Objectif de développement de la composante 3 :</b> Renforcer le mécanisme de financement du FNEJ afin d'apporter des réponses adaptées aux difficultés de remboursement de prêts et le faible taux de financement des projets des jeunes par les institutions bancaires.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de projets financés</li> <li>- Montant des ressources financières mobilisées pour le financement des projets des jeunes</li> </ul>	<p>Rapports d'activités de l'APEJ, Rapports de suivi-évaluation internes et indépendants</p>
<p><b>Objectif spécifique 1 :</b> Renforcer les liens de coopération avec les acteurs du secteur financier (banques, institutions de microcrédits, organismes de garantie et de crédit, etc.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de conventions- type signées entre l'APEJ et les Banques,</li> <li>- Nombre de conventions de financement signées avec les institutions financières,</li> </ul>	
<p><b>Objectif spécifique 2 :</b> Renforcer le mécanisme de financement du FNEJ à travers la dynamisation de ses guichets.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Montant des crédits accordés par tranches prédéfinies, nombres de promoteurs financés par genre (hommes, femmes, handicapés) et par région,</li> <li>-Nombre d'emplois générés par les projets financés :</li> <li>- Taux de sinistralité des projets financés</li> <li>- Taux moyen de remboursement des prêts accordés aux jeunes promoteurs</li> </ul>	

### 7.3 Rapports : rapport d'avancement et rapports périodiques

#### 7.3.1. Rapport trimestriel et semestriel

Un rapport d'activités sera élaboré, chaque trimestre et chaque semestre, pour rendre compte des actions menées, des rencontres effectuées, des difficultés rencontrées et des activités à mener. C'est le lieu de comparer l'exécution des activités prévues avec les objectifs de départ et d'apporter des correctifs si nécessaire.

#### 7.3.2. Rapport annuel

D'une périodicité annuelle, il devra comporter le point d'exécution des activités prévues, les résultats obtenus, les difficultés rencontrées, les enseignements et les recommandations.

### 7.4. Revues à mi-parcours et évaluation finale

En année 5, une évaluation finale sera réalisée et permettra la capitalisation des principaux acquis et la formulation de recommandations pour une troisième phase du programme.

La revue à mi-parcours, l'évaluation de fin de phase et l'évaluation ex-post feront l'objet de rapports d'évaluation.

La revue à mi-parcours interviendra lorsque la moitié de la durée du Programme aura été atteinte ou que 50% du coût du projet auront été consommés.

Pour ce faire, le Conseil d'Administration de l'APEJ préparera les Termes de référence y afférents et recrutera un Consultant indépendant pour réaliser l'évaluation. Le rapport d'évaluation comportera, entre autres : les progrès accomplis par rapport aux prévisions, les enseignements, les propositions de révision/réorientation des activités et des procédures de mise en œuvre ou encore les réallocations budgétaires.

Concernant l'évaluation de fin de phase, elle interviendra durant la dernière année du programme. Cette évaluation donnera lieu à un rapport qui devra comporter, à titre indicatif, les éléments suivants : la pertinence du programme, les moyens mobilisés par rapport aux objectifs assignés et au temps imparti, les performances réalisées par l'organe de mise en œuvre, les difficultés rencontrées, les principaux enseignements et les recommandations. Le rapport d'évaluation de fin de phase fera l'objet de restitution à l'attention de toutes les parties prenantes au programme. Cette évaluation sera commanditée par le Conseil d'Administration sur la base de Termes de référence.

Quant à l'évaluation ex-post, elle aura lieu après la fin du programme et visera à évaluer ses impacts (économiques, sociaux, financiers, etc.) et les principaux enseignements qui découlent de la gestion technique, administrative et financière ainsi que du montage institutionnel.

Les autres documents pertinents pour le suivi et l'évaluation sont : les Comptes rendus de réunions, les contrats, protocoles d'accords, les rapports d'études, de formation, de mission, d'audits et circonstanciés.

Les outils de gestion modernes seront mis en place, complétant le dispositif actuel par un système d'intra net et de Tableau de bord.

## **7.5. Pérennité**

Pour garantir la durabilité du PEJ II, il y a lieu de :

- donner la possibilité à ses organes de pilotage, chaque fois que nécessaire, de pouvoir organiser les ajustements idoines ;
- mettre en place un plan de communication opérationnel autour du programme pour une réelle adhésion de tous les acteurs et une meilleure visibilité du programme ;
- sensibiliser les bénéficiaires sur leur responsabilité partagée ;
- adapter les outils aux spécificités des différents publics cibles;
- développer une collaboration avec des partenaires stratégiques intervenant dans le domaine de l'emploi et de la formation professionnelle;
- créer une synergie d'action entre le Ministère chargé de l'emploi et les autres départements sectoriels pour la réalisation des objectifs du PEJ II ;
- mettre en place un système d'émulation sanctionné par des prix (le prix du meilleur Promoteur régional puis national, le prix de l'innovation, etc.) ;
- veiller à la mise en œuvre effective des politiques et stratégies en matière d'emploi;
- susciter une forte mobilisation autour de la stratégie HIMO;

- appliquer de façon rigoureuse les modalités de recouvrement en vue d'améliorer les taux de remboursement des prêts contractés par les jeunes promoteurs ;
- veiller à la pérennité et à la viabilité des entreprises créées ou soutenues ;
- instituer des mesures incitatives en direction des entreprises en vue de les rendre plus réceptives au stage de qualification.

## VIII. HYPOTHESES, RISQUES ET CONDITIONS PREALABLES

Les hypothèses, risques et conditions préalables spécifiques aux trois composantes sont présentés et analysés. Il est donc proposé des mesures d'atténuation des risques et de suivi des hypothèses.

Un certain nombre de risques potentiels existent et qui peuvent compromettre la mise en œuvre efficace ou la pérennité du PEJ II. Ils peuvent être récapitulés comme suit :

### ✓ **le fléchissement de la volonté politique**

Un éventuel changement de priorité des pouvoirs publics par rapport à l'emploi des jeunes et à l'approche du PEJ pourrait compromettre la poursuite du programme.

La tutelle du programme devra toujours permettre la meilleure articulation possible avec les politiques et stratégies nationales et sectorielles en matière de création d'emplois, de formation professionnelle et de promotion de la jeunesse. Autrement, de réels problèmes de coordination, de supervision, de suivi et d'évaluation risqueraient de handicaper sa bonne exécution.

### ✓ **des dysfonctionnements dans les organes d'administration et de gestion**

Les responsables et membres des organes d'administration et de gestion du PEJ II doivent avoir une compréhension partagée de leurs missions et attributions spécifiques. Aussi, la supervision et la coordination desdites missions doivent être faites en rapport avec la mise en œuvre des politiques et stratégies nationales en la matière. Ainsi, la recherche de l'efficacité commanderait une réduction des centres de décision à défaut d'un décideur unique.

### ✓ **la mobilisation insuffisante des ressources financières**

Aussi bien pour les ressources financières du programme que celles consacrées au financement des projets de jeunes promoteurs, il y a lieu de mettre en place des règles et délais de mobilisation et de veiller à leur application effective.

Particulièrement, le niveau de collecte de la taxe pour l'emploi jeune doit atteindre au moins 90% pour que la viabilité du programme soit assurée.

### ✓ **la faible adhésion de certains partenaires à l'approche du PEJ**

Certaines composantes et activités du PEJ II ne pourront être exécutées à souhait sans la participation effective des entreprises du secteur privé, particulièrement pour les stages de qualification. La mise en œuvre de la première phase renseigne que ces dernières ont très souvent hésité, voire rejeté l'approche et la stratégie préconisées.

Cependant, ces risques ne sont pas insurmontables si les mesures d'atténuation ci-après sont envisagées à temps aux niveaux les plus appropriés.

- ✓ la prise en charge des questions relatives à l'emploi et à la formation professionnelle des jeunes dans le cadre de la troisième génération du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté suivant l'approche et la stratégie préconisées dans le PEJ II
- ✓ Quels que soient les changements institutionnels qui interviendraient, on ne devra pas perdre de vue les liens entre le PEJ II et la politique nationale de l'emploi dont il constitue un instrument de mise en œuvre. Le PEJ II devra donc rester dans l'arrangement institutionnel relatif à l'emploi afin de ne pas le dévier de son objectif primordial de création et de promotion de l'emploi. Aussi, doit-on veiller à éviter une multiplicité des centres de décisions du programme.
- ✓ Il y a lieu de veiller à prendre les dispositions nécessaires pour assurer une régularité du financement par une mise à disposition directe des ressources du FNEJ par les services techniques chargés de les recouvrer. En outre, des réflexions doivent être menées en vue d'une participation des collectivités locales au financement de l'emploi des jeunes.
- ✓ la mise en œuvre du Plan de communication doit avoir, entre autres, comme objectif principal, une meilleure adhésion des entreprises à l'approche du PEJ pour un plus grand succès du volet stage de qualification. Par ailleurs, des incitations d'ordre fiscal ou autres doivent être initiées, au besoin, en fonction des secteurs d'activité ou de la classification des entreprises. Ainsi, il y a lieu de procéder à la relecture de l'Ordonnance n°92-022/P-CTSP du 13 avril 1992 relative aux stages de qualification professionnelle.
- ✓ Le Renforcement des Ressources Humaines, de l'organisation et du fonctionnement des structures de l'APEJ et du Ministère de tutelle du programme.

## **IX. PLAN DE MISE EN ŒUVRE**

Les plans d'action annuels et les budgets annuels y relatifs seront préparés par l'APEJ, principale responsable de la gestion des composantes du PEJ.

Etabli au début de chaque année, le plan de travail sera libellé par objectif spécifique pour une meilleure visibilité et un meilleur suivi des activités et produits attendus.

Chaque région et le District de Bamako élaborera un plan de travail annuel dont la mise en œuvre se fera à travers un plan de travail semestriel.

Ces plans seront transmis à la Direction Générale pour approbation. Après leur approbation par la Direction Générale, un plan de travail annuel global agrégé pour l'Agence est élaboré.

## **X. MESURES D'ACCOMPAGNEMENT**

### **10.1. Renforcement de l'APEJ**

La mise en œuvre du nouveau programme ne peut se faire sans une efficacité accrue de l'intervention de tous les acteurs clés du marché du travail. Le renforcement des capacités institutionnelles et l'amélioration des compétences des agents de l'APEJ seront essentiels à la mise en œuvre cohérente et efficace de ce nouveau programme. Pour ce faire, les activités suivantes seront entreprises :

## **10.2. Audit technique et organisationnel de l'APEJ**

Cet audit va parfaire le travail lancé par la Direction Générale actuelle pour rendre plus efficace son organisation, compléter et améliorer les profils actuellement existants dans l'Agence. L'audit organisationnel permettra de :

- adapter l'organisation et l'organigramme de l'APEJ au PEJ II ;
- réviser les structures et organes de mise en œuvre du Programme et leurs modalités de fonctionnement ;
- évaluer le mécanisme de suivi existant et le rendre plus efficace et plus opérationnel ;
- favoriser la participation des partenaires sociaux aux activités de l'APEJ ;
- encourager la création de partenariats efficaces autour de l'APEJ dans le cadre de la mise en œuvre du programme ;
- proposer un schéma de décentralisation et de déconcentration des activités de l'APEJ ;
- actualiser le Manuel de procédures administratives et financières de l'Agence pour le rendre plus opérationnel et plus efficace ;
- élaborer le Manuel de procédures et de gestion du FNEJ.

## **10.3. Formation des acteurs clés du Marché du travail sur la mise en œuvre du PEJII**

Cette formation visera à partager les outils de management, de suivi et de contrôle de l'exécution du PEJII avec les partenaires sociaux et les acteurs clés du marché du travail (CONABEM, organisations professionnelles, collectivités territoriales, FECONG, etc.).

La formation portera sur les outils utilisés dans le PEJ II, la définition du rôle et des responsabilités des acteurs sus cités, les contributions attendues de chaque partie, les concepts et les stratégies de promotion d'emploi. Cette activité de renforcement des capacités contribuera à améliorer le partenariat Public Privé (PPP) dans la mise en œuvre du PEJ II, afin de faciliter le FAIRE FAIRE qui sera un principe d'intervention du programme.

## **10.4. Décentralisation/déconcentration**

La décentralisation et la déconcentration se feront par étape. Elles viseront une plus grande responsabilisation des coordinations régionales, des autorités administratives régionales et des acteurs au niveau décentralisé.

## **10.5. Elaboration d'outils efficaces de management**

La mise en place de procédures de gestion efficaces et efficientes passe nécessairement par l'adoption d'outils qui permettent, en temps réel, d'alimenter le système d'information nécessaires à la prise de décisions. En plus, ce processus doit accompagner les efforts menés pour une décentralisation du management du PEJII et surtout d'un pouvoir financier accru des Coordinations régionales de l'Agence.

## **XI. ANNEXES**

## ANNEXE 1 : CADRE LOGIQUE DES COMPOSANTES

### ☐ COMPOSANTE 1

Objectif / Résultats	Indicateurs objectivement vérifiables	Source de Vérification	Hypothèses
Objectif de développement			
Contribuer à l'amélioration de l'employabilité des jeunes en leur offrant des possibilités de formation (formations à la carte, reconversion professionnelle, apprentissage, etc.) et de stages professionnels	23 000 jeunes formés à travers les dispositifs de formation, de reconversion, d'apprentissage et les stages de qualification professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports d'activités</li> <li>- Rapports d'audits et dévaluation</li> <li>- Conventions signées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilité des ressources financières</li> <li>- Engagement des parties concernées (Etat, Secteur privé, Société civile, organismes de formation, bureaux de placement etc.)</li> </ul>
Objectif spécifique 1			
Développer l'employabilité des jeunes sur la base des schémas directeurs régionaux de l'emploi et de la formation professionnelle et des résultats issus des créneaux porteurs de croissance économique et d'emplois dans les différentes régions administratives du Mali.	15 000 jeunes placés dans le cadre du volontariat 4 500 jeunes placés dans les entreprises privées dans le cadre du stage de qualification professionnelle 2 000 jeunes placés en apprentissage 1 500 jeunes dans les formations de reconversion	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports d'activités</li> <li>- Rapports d'audits et dévaluation</li> <li>- Conventions signées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilité des ressources financières</li> <li>- Engagement des parties concernées (Etat, Secteur privé, Société civile, organismes de formation, bureaux de placement etc.)</li> </ul>
Objectif spécifique 2			
Développer l'employabilité des jeunes sur la base des chantiers-écoles ayant recours aux techniques à haute intensité de main-d'œuvre.	5 000 jeunes formés travers les chantiers HIMO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports d'activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilité des ressources financières</li> <li>- Engagement des entreprises du secteur et des partenaires</li> <li>- Engagement de l'Etat</li> </ul>



## ❑ COMPOSANTE 2

Objectif	Indicateurs objectivement vérifiables	Source de Vérification	Hypothèses
Objectif de développement			
Contribuer à la promotion de l'entreprenariat jeune et à les appuyer à concrétiser leurs idées de projet, grâce à un système de réseau (network) d'intervenants et de partenaires mis en place	7 500 Jeunes formés dans le cadre du développement de l'esprit d'entreprise 3 700 plans d'affaires élaborés et finalisés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports d'activités</li> <li>- Rapport de formation</li> <li>- Copies des plans d'affaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilité des ressources financières</li> <li>- Qualité des bureaux d'études et des formateurs</li> </ul>
Objectif spécifique 1			
Développer la culture entrepreneuriale chez les jeunes à travers l'information, la sensibilisation et l'organisation d'événements promotionnels	2 000 jeunes formés et/ou sensibilisés à la culture entrepreneuriale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports d'activités</li> <li>- Rapport de formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilité des ressources financières</li> <li>- Qualité des bureaux d'études et des formateurs</li> </ul>
Objectif spécifique 2			
Stimuler l'entreprenariat des jeunes par la mise en œuvre des outils et programmes de formation et de coaching, l'offre de services pour le développement des entreprises, l'accès à l'information et à la technologie, l'organisation des concours de création et de développement d'entreprise	5 500 jeunes formés à la culture entrepreneuriale 3 700 plans d'action élaborés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports d'activités</li> <li>- Rapport de formation</li> <li>- Copies des plans d'affaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilité des ressources financières</li> <li>- Qualité des bureaux d'études et des formateurs</li> </ul>
Objectif spécifique 3			
Contribuer à la mise en place d'un dispositif d'appui/conseil aux jeunes promoteurs d'entreprises à travers le « coaching » et l'émergence graduelle dans les régions des incubateurs/pépinières d'entreprises dans les secteurs porteurs de croissance et d'emploi.	2 000 jeunes promoteurs accompagnés Quatre (04) pépinières <sup>25</sup> d'entreprises pilotes seront mis en place à la fin du Projet (dans des zones industrielles viabilisées par l'AZI par exemple).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports d'activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilité des ressources financières</li> <li>- Qualité des bureaux d'études</li> <li>- Implication des institutions de financement</li> </ul>

<sup>25</sup> La pépinière d'entreprises est une structure d'accueil, d'hébergement, d'accompagnement du porteur de projet et de la jeune entreprise. Elle permet ainsi de favoriser la réussite des nouvelles entreprises en réduisant les obstacles liés au démarrage de l'activité.

### ❑ COMPOSANTE 3

Objectif / Résultats	Indicateurs	Source de Vérification	Hypothèses
Objectif de développement			
Renforcer le mécanisme de financement du FNEJ afin d'apporter des réponses adaptées aux difficultés de remboursement de prêts et le faible taux de financement des projets des jeunes par les institutions bancaires	5 600 projets présentés par de jeunes promoteurs sont financés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conventions de financement</li> <li>- Rapports d'activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilité des ressources financières</li> <li>- Adhésion des banques et des IMF</li> <li>- Qualité des projets présentés</li> </ul>
Objectif spécifique 1			
Renforcer les liens de coopération avec les acteurs du secteur financier (banques, institutions de microcrédits, organismes de garantie et de crédit, etc.).	14,8465 milliards de Francs CFA mobilisés pour le financement des projets d'entreprise des jeunes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conventions</li> <li>- Budgets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilité des ressources financières</li> <li>- Adhésion des banques et des IMF</li> </ul>
Objectif spécifique 2			
Renforcer le mécanisme de financement du FNEJ à travers la dynamisation de ses guichets	200 projets de plus de 10 millions financés 400 projets entre 5 et 10 millions 5 000 projets de moins 2 millions financés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conventions de financement</li> <li>- Rapports de suivi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilité des ressources financières</li> <li>- Adhésion des banques et des IMF</li> <li>- Qualité des projets présentés</li> </ul>

**ANNEXE 2 : Tableau des hypothèses des objectifs quantitatifs et évaluation des coûts<sup>26</sup> du volet stages dans les entreprises publiques et privées.**

Année	2011		2012		2013		2014		2015		Total
<b>Volontariat</b>											
<b>Catégorie A</b>	<b>1000</b>		<b>1000</b>		<b>1000</b>		<b>1000</b>		<b>1000</b>		<b>5 000</b>
DEA, DOCT	150	86 166 000	180	103 399 200	200	114 888 000	200	114 888 000	200	114 888 000	
License/Master	850	438 977 400	820	423 484 080	800	413 155 200	800	413 155 200	800	413 155 200	
<b>Catégorie B</b>	<b>1500</b>		<b>1500</b>		<b>1500</b>		<b>1500</b>		<b>1500</b>		<b>7 500</b>
DUT	500	193 578 000	500	193 578 000	500	193 578 000	500	193 578 000	500	193 578 000	
BT	1000	346 968 000	1000	346 968 000	1000	346 968 000	1000	346 968 000	1000	346 968 000	
<b>Catégorie C</b>	<b>500</b>	<b>133 932 000</b>	<b>500</b>	<b>133 932 000</b>	<b>500</b>	<b>133 932 000</b>	<b>500</b>	<b>133 932 000</b>	<b>500</b>	<b>133 932 000</b>	<b>2 500</b>
Suivi (5%)	0	59 981 070	0	60 068 064	0	60 126 060	0	60 126 060	0	60 126 060	
Assurance		71 977 284		72 081 676,8		72 151 272		72 151 272		72 151 272	
<b>Total 1</b>	<b>3000</b>	<b>1 331 579 754</b>	<b>3000</b>	<b>1 333 511 021</b>	<b>3000</b>	<b>1 334 798 532</b>	<b>3000</b>	<b>1 334 798 532</b>	<b>3000</b>	<b>1 334 798 532</b>	<b>6 669 486 371</b>
<b>Stages de qualification</b>											
<b>Catégorie A</b>	<b>150</b>		<b>170</b>		<b>190</b>		<b>210</b>		<b>230</b>		<b>950</b>
DEA, DOCT	20	11 488 800	25	14 361 000	30	17 233 200	35	20 105 400	40	22 977 600	<b>0</b>
License/Master	130	67 137 720	145	74 884 380	160	82 631 040	175	903 77 700	190	98 124 360	<b>0</b>
<b>Catégorie B</b>	<b>400</b>		<b>450</b>		<b>500</b>		<b>550</b>		<b>600</b>		<b>2500</b>
DUT	150	58 073 400	170	65 816 520	190	73 559 640	210	81 302 760	230	89 045 880	
BT	250	86 742 000	280	97 151 040	310	107 560 080	340	117 969 120	370	128 378 160	
<b>Catégorie C</b>	<b>150</b>	<b>40 179 600</b>	<b>180</b>	<b>48 215 520</b>	<b>210</b>	<b>56 251 440</b>	<b>240</b>	<b>64 287 360</b>	<b>270</b>	<b>72 323 280</b>	<b>1050</b>
<b>Suivi (5%)</b>	<b>0</b>	<b>13 181 076</b>	<b>0</b>	<b>15 021 423</b>	<b>0</b>	<b>16 861 770</b>	<b>0</b>	<b>18 702 117</b>	<b>0</b>	<b>20 542 464</b>	

<sup>26</sup> Ces coûts ont été calculés sur la base d'une rémunération mensuelle de : 47 870 FCFA pour le titulaire d'un Doctorat/DEA, 43 037 FCFA pour le titulaire d'une Maîtrise/Licence, 32 263 FCFA pour le titulaire d'un DUT, 28 914 FCFA pour les titulaires d'un BT et 22 322 FCFA pour le titulaire d'un CAP.

<b>Total 2</b>	<b>700</b>	<b>276 802 596</b>	<b>800</b>	<b>315 449 883</b>	<b>900</b>	<b>354 097 170</b>	<b>1000</b>	<b>392 744 457</b>	<b>1100</b>	<b>431 391 744</b>	
Assurance	0	15 817 291,2	0	18 025 707,6	0	20 234 124	0	22 442 540,4	0	24 650 956,8	
<b>Total 2 final</b>	<b>700</b>	<b>292 619 887,2</b>	<b>800</b>	<b>333 475 590,6</b>	<b>900</b>	<b>374 331 294</b>	<b>1000</b>	<b>415 186 997,4</b>	<b>1100</b>	<b>456 042 700,8</b>	<b>1 871 656 470</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1 624 199 641</b>		<b>1 666 986 611</b>		<b>1 709 129 826</b>		<b>1 749 985 529</b>		<b>1 790 841 233</b>	<b>8 541 142 841</b>

**ANNEXE 3 : Détail des hypothèses quantitatives et calcul des coûts du volet Apprentissage et reconversion**

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>1015</b>	<b>Total</b>
<b>Apprentissage</b>	300	350	400	450	500	<b>2 000</b>
<b>Reconversion</b>	200	250	300	350	400	<b>1 500</b>
<b>Total</b>	<b>500</b>	<b>600</b>	<b>700</b>	<b>800</b>	<b>900</b>	<b>3 500</b>

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>1015</b>	<b>Total</b>
<b>Apprentissage<sup>27</sup></b>	60 000 000	70 000 000	80 000 000	90 000 000	100 000 000	400 000 000
<b>Reconversion<sup>28</sup></b>	150 000 000	150 000 000	150 000 000	150 000 000	150 000 000	750 000 000
<b>Suivi (5%)</b>	10 500 000	11 000 000	11 500 000	12 000 000	12 500 000	57 500 000
<b>Total</b>	<b>220 500 000</b>	<b>231 000 000</b>	<b>241 500 000</b>	<b>252 000 000</b>	<b>262 500 000</b>	<b>1 207 500 000</b>

27 Le coût moyen par bénéficiaire pour les formations par apprentissage est fixé à 200 000 FCFA.

28 Le coût moyen par bénéficiaire pour les formations de reconversion est fixé à 300 000 FCFA.

#### ANNEXE 4 : Détail des hypothèses quantitatives et calcul des coûts du volet Chantier Ecole

	2011	2012	2013	2014	2015	Total
Travaux HIMO (nbre de formés)	1000	1000	1000	1000	1000	5 000
Terres aménagées (ha)	40	45	50	55	60	250
Pavage (ml)	1500	1550	1600	1650	1700	8 000
Pistes aménagées (Km)	10	15	20	25	30	100
Forêts (ha)	30	35	40	45	50	200

	2011	2012	2013	2014	2015	Coût
Travaux HIMO (nbre de formés)	1000	1000	1000	1000	1000	5 000
Terres aménagées (ha) <sup>29</sup>	180 000 000	202 500 000	225 000 000	247 500 000	270 000 000	1 125 000 000
Pavage (ml) <sup>30</sup>	225 000 000	232 500 000	240 000 000	247 500 000	255 000 000	1 200 000 000
Pistes rurales (Km) <sup>31</sup>	100 000 000	150 000 000	200 000 000	250 000 000	300 000 000	1 000 000 000
Forêts (ha) <sup>32</sup>	15 000 000	75 000 000	75 000 000	75 000 000	75 000 000	315 000 000
Suivi (5%)	26 000 000	33 000 000	37 000 000	41 000 000	45 000 000	182 000 000
<b>Total</b>	<b>546 000 000</b>	<b>693 000 000</b>	<b>777 000 000</b>	<b>861 000 000</b>	<b>945 000 000</b>	<b>3 822 000 000</b>

29 Le coût moyen d'aménagement un Ha est fixé à 4 500 000 FCFA.

30 Le coût moyen pour le pavage de 1 000 ml est fixé à 150 000 000 FCFA.

31 Le coût moyen d'un km de pistes rurales est fixé à 10 000 000 FCFA

32 Le coût d'un hectare reboisé est fixé à 500 000 FCFA

## **ANNEXE 5 : Détail des hypothèses quantitatives et calcul des coûts du volet formation à l'esprit d'entreprise**

<b>Développement d'E/D</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Total</b>
Nombre d'activités de Promo	3	6	9	10	10	<b>38</b>
Nombre de Jeunes formés	1000	1200	1500	1800	2000	<b>7500</b>
Nombre de Plans d'Affaires	500	600	750	850	1000	<b>3700</b>

<b>Développement d'E/D</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Total</b>
Activités de Promo <sup>33</sup>	40 000 000	80 000 000	100 000 000	100 000 000	100 000 000	420 000 000
Jeunes formés <sup>34</sup>	50 000 000	60 000 000	75 000 000	90 000 000	100 000 000	375 000 000
Plans d'Affaires <sup>35</sup>	87 500 000	105 000 000	131 250 000	148 750 000	175 000 000	647 500 000
Pépinières d'entreprises	47 500 000	65 000 000	106 250 000	113 750 000	125 000 000	457 500 000
Suivi (5%)	11 250 000	15 500 000	20 625 000	22 625 000	25 000 000	95 000 000
<b>Total</b>	<b>236 250 000</b>	<b>325 500 000</b>	<b>433 125 000</b>	<b>475 125 000</b>	<b>525 000 000</b>	<b>1 995 000 000</b>

<sup>33</sup> Les coûts de cette activité sont fixés de manière forfaitaire

<sup>34</sup> Le coût moyen par bénéficiaire est fixé à 50 000 FCFA

<sup>35</sup> Le coût pour l'élaboration d'un plan d'affaires est évalué à 175 000 FCFA

## ANNEXE 6 : Détail des hypothèses quantitatives et calcul des coûts du volet financement des entreprises

Projets	2011	2012	2013	2014	2015	Total
Projets $\geq$ 10 millions	20	30	40	45	45	180
Projets $\leq$ 10 millions	50	60	70	80	100	360
Projets $\leq$ 2 millions	585	680	775	855	950	3 845
<b>Total</b>	<b>655</b>	<b>770</b>	<b>885</b>	<b>980</b>	<b>1095</b>	<b>4 385</b>

Projets	2011	2012	2013	2014	2015	Total
Projets $\geq$ 10 millions <sup>36</sup>	300 000 000	450 000 000	600 000 000	675 000 000	675 000 000	2 700 000 000
Projets $\leq$ 10 millions <sup>37</sup>	350 000 000	420 000 000	490 000 000	560 000 000	700 000 000	2 520 000 000
Projets $\leq$ 2 millions <sup>38</sup>	1 170 000 000	1 360 000 000	1 550 000 000	1 710 000 000	1 900 000 000	7 690 000 000
Suivi (15%)	273 000 000	334 500 000	396 000 000	441 750 000	491 250 000	1 936 500 000
	<b>2 093 000 000</b>	<b>2 564 500 000</b>	<b>3 036 000 000</b>	<b>3 386 750 000</b>	<b>3 766 250 000</b>	<b>14 846 500 000</b>

36 Le coût moyen retenu pour cette évaluation est 15 millions FCFA

37 Le coût moyen retenu pour cette évaluation est 7 millions FCFA

38 Le coût moyen retenu pour cette évaluation est 2 millions FCFA



## **ANNEXE 7 : NOTE EXPLICATIVE SUR LA PEPINIERE**

La pépinière d'entreprises est une structure d'accueil, d'hébergement, d'accompagnement du porteur de projet et de la jeune entreprise. Elle permet ainsi de favoriser la réussite des nouvelles entreprises en réduisant les obstacles liés au démarrage de l'activité.

### **☐ Quels sont les services offerts par une pépinière d'entreprises ?**

#### **☞ Un immobilier adapté à l'activité**

Des bureaux, ateliers, locaux mixtes et espaces de stockage sont proposés à un prix inférieur à celui du marché. Ce sont des locaux pouvant être meublés, le plus souvent offrant une surface modulable.

#### **☞ Des équipements et services partagés permettant une réduction de charges**

- des équipements partagés : photocopieurs, télécopieurs, relieurs, etc.
- un secrétariat commun : accueil téléphonique et messagerie personnalisée, réception, distribution et envoi de courriers,
- des salles de réunion pouvant accueillir de nombreux participants,
- des espaces communs propices à l'échange entre créateurs (cuisine, espace détente),
- un espace documentation.

#### **☞ Un soutien aux porteurs de projet et aux créateurs d'entreprise**

- un accueil et une orientation des porteurs de projet, ainsi qu'un appui au montage de dossier,
- un accompagnement personnalisé des créateurs durant le développement de l'activité de l'entreprise, et une préparation à la sortie de pépinière,
- des formations collectives et des conférences sur des thèmes variés liés à la création et au développement de l'entreprise.

#### **☞ Un réseau de partenaires facilitant l'insertion du créateur dans le tissu économique national et local**

- mise en relation avec les réseaux auxquels les créateurs peuvent avoir recours (banques, experts, laboratoires, universités, entreprises...),
- information sur les manifestations, concours et salons.

### **☐ A qui s'adresse-t-elle ?**

La pépinière s'adresse aux entrepreneurs à différents stades de maturité du projet :

- les projets en incubation : le projet innovant lors de sa phase de développement (détection et validation d'idées). La fonction "incubateur" est le plus souvent assurée par des organismes extérieurs,
- les porteurs de projet : lorsque le plan d'affaires est en cours de réalisation ou que la recherche de financements est lancée,
- les pré-créateurs : l'immatriculation de l'entreprise est imminente, l'entrepreneur a besoin de locaux rapidement,
- les créateurs récents : l'entreprise est déjà enregistrée au centre de formalités des entreprises.

### **☐ Comment s'installer en pépinière ?**

L'hébergement en pépinière est possible après accord d'un **comité d'agrément**. Ce comité est souvent composé d'experts, de spécialistes de la création d'entreprises et de chefs d'entreprises. Plusieurs points sont jugés : la pertinence du projet, l'analyse du marché, la qualité du plan d'affaires, l'équilibre financier. D'autres critères peuvent être analysés en fonction du type de pépinière sollicitée (technologique, innovante,...

Le contrat qui lie la pépinière d'entreprises et le créateur d'entreprise prend la forme d'un **contrat de bail précaire**, appelé aussi la convention d'occupation précaire. L'occupant ne sait pas à quel moment son bail prendra fin. Le terme prévu est généralement un événement qui peut intervenir et qui ne peut être précisé à l'avance. Il peut s'agir du niveau de maturation de l'entreprise qui doit être suffisant pour que celle-ci puisse quitter la pépinière sans subir de désagréments.

## **Annexe 8 : Liste des sigles et abréviations**

ABF : Analyse des Besoins en Formation  
APCAM : Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture  
APCMM : Assemblée Permanente des Chambres de Métiers du Mali  
APEJ : Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes  
APERP : Projet d'Appui à la Promotion de l'emploi et la Réduction de la Pauvreté  
APEX : Agence pour la Promotion des Exportations  
API : Agence pour la Promotion de l'Investissement  
APIM : Association Professionnelle des Institutions de Micro finances du Mali  
ANPE : Agence National pour l'Emploi  
ADN : Agence de Développement du Nord  
AZI : Agence pour les Zones Industrielles  
BIM : Banque Internationale pour le Mali  
BIT : Bureau International du travail  
BOAD : Banque Ouest Africaine de Développement  
CADD : Cellule d'Appui à la Décentralisation et la Déconcentration  
CAFO : Coordination des associations et ONG de femmes  
CCIM : Chambre de Commerce et d'Industrie du Mali  
CEFE : Compétence Economique par la Formation à l'esprit Entrepreneurial  
CEDEFOR : Projet de Gestion décentralisée des Forêts  
CLE : Comprendre l'Entreprise  
CONABEM : Conseil National des bureaux de Placement payants et Entreprises de Travail temporaire au Mali  
CREE : Créer votre Entreprise  
CSCR : Cadre Stratégique pour la croissance et la Réduction de la Pauvreté/CSLP 1 : Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté  
CTOC : Comité Technique d'Orientation et de Contrôle  
CROS : Comité Régional d'Orientation et de Suivi  
DNETP : Direction Nationale de l'Enseignement Technique et Professionnel  
DNFP : Direction Nationale de la formation Professionnelle  
EPA : Etablissement Public à caractère Administratif  
EPIC : Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial  
EPSTC : Etablissement Public à caractère Scientifique, Technologique et Commercial  
FAFPA : Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'apprentissage  
FARE : Fonds Auto Renouvelable pour l'Emploi  
FBCF :  
FECONG : Fédération des Collectifs d'ONG  
FNAM : Fédération Nationale des Artisans du Mali  
FNEJ : fonds National pour l'Emploi des Jeunes  
FONGIM : Forum des ONG Internationales du Mali  
GERME : Gérer mieux son entreprise  
GIE : Groupement d'Intérêt Economique  
GTZ : Coopération Technique Allemande  
HIMO : Haute Intensité de Main d'Œuvre  
HUICOMA : Huilerie Cotonnière du Mali  
IB/PIB : Investissement Brut/Produit Intérieur Brut  
IMF : Institution de Micro Finance  
INSTAT : Institut National de la Statistique  
MEALN : Ministère de l'Education, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales  
MESRS : Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
OMD : Objectif du Millénaire pour le Développement  
PAPESPRIM : Programme d'appui à la Promotion de l'Emploi dans le Secteur Privé au Mali  
PAJM : Projet d'Appui à la Jeunesse Malienne  
PAPIV : Projet d'appui aux Périmètres Irrigués Villageois de Gao(BADEA)  
PCDA : Programme de Compétitivité et de Diversification Agricole  
PDIR : Programme Intégré de Développement Rural  
PISE : Programme Indicatif du Secteur de l'Education  
PME/PMI : Petites et Moyennes Entreprises/Petites et Moyennes Industries  
PNA/ERP : Programme National d'Action pour l'Emploi en vue de la Réduction de la Pauvreté  
PDES : Programme de Développement Economique et Social  
PNE : Politique Nationale de l'Emploi  
PRODEFPE : Programme Décennal de Développement de la Formation Professionnelle pour l'Emploi  
PEJ : Programme Emploi Jeune  
RGPH : Recensement Général de la Population  
SCA : Stratégie de Croissance Accélérée  
SNU : Système des Nations Unies  
STEP : Stratégies et Techniques pour l'Envol des Petites Entreprises  
TRIE : Trouvez votre Idée d'Entreprise  
UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine  
UFAE : Unité de Formation et d'Appui aux Entreprises