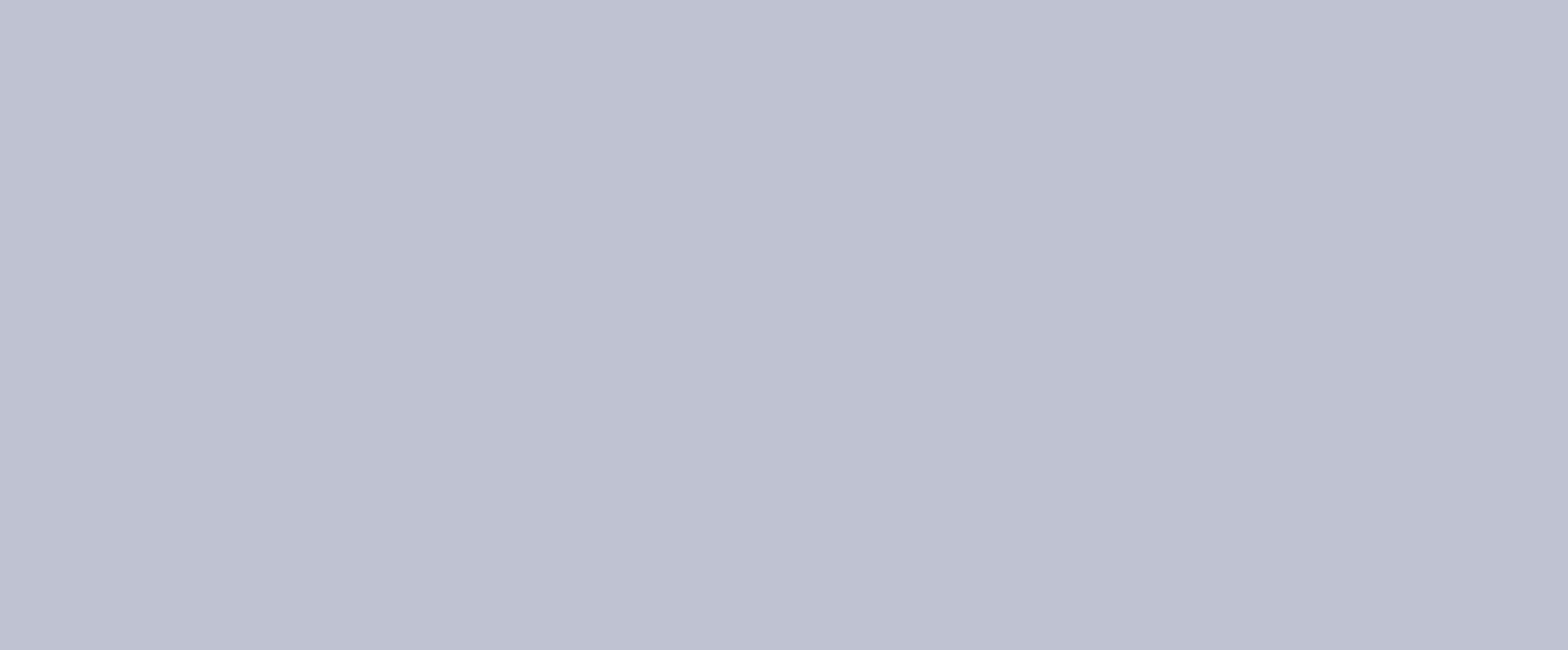


Modèle AFAK

**GUIDE MÉTHODOLOGIQUE DE FORMATION PROFESSIONNELLE
DES JEUNES EN RISQUE D'EXCLUSION SOCIALE**





**Chaymae
chelloubi**

Modèle AFAK

**GUIDE MÉTHODOLOGIQUE DE FORMATION PROFESSIONNELLE
DES JEUNES EN RISQUE D'EXCLUSION SOCIALE**

Auteur

Fondation CODESPA

Direction

Mónica Gil-Casares

Edition

María Ximena Peñuela

Équipe d'experts

Mohammed Fuad Amnari, Ikram Bahja, Marta Borrat, Christophe Charras, , Stéphane Gignoux, Nadia Harous, Iria Oliva et Adil Zauati

Cette publication s'inscrit dans le cadre de la convention AECID 14-CO1-510 « Intégration socioéconomique de personnes en situation d'exclusion à travers l'institutionnalisation d'un modèle d'Éducation de Formation et d'Insertion Professionnelle intégré par des acteurs publics, privés et de la société civile du Maroc ». Le contenu de cette publication est de la responsabilité de CODESPA et ne reflète pas nécessairement l'opinion de l'AECID.

Dans le cadre de sa stratégie de gestion des connaissances, CODESPA élabore un grand nombre de publications, de bulletins techniques et de documents de travail, pour que les acteurs de la coopération internationale puissent en tirer le plus grand parti.

Ce matériel étant destiné à une diffusion et une utilisation le plus ample possible, sa reproduction sans but lucratif est autorisée, à condition que la source soit dûment citée. Ainsi, CODESPA contribue à accroître l'efficacité de l'aide, en partageant les connaissances et l'échange d'expériences.

Tous droits réservés. Le contenu de cet ouvrage est protégé par la loi qui dispose les peines de prison et les amendes, ainsi que les indemnités à titre de dommages et intérêts pouvant être infligés à quiconque reproduira intégralement ou partiellement le texte de ce livre, que ce soit par un moyen électronique ou mécanique, y compris les photocopies, les enregistrements magnétiques, optiques ou informatiques, ainsi que tout système de stockage d'information ou de reconstitution, sans le consentement préalable et par écrit des propriétaires du copyright.

© Fondation CODESPA

La première édition : 2019

Design : www.krisondesign.com

Table des matières

LES ORGANISATIONS ASSOCIÉES.....	10
LETTRE DE PRÉSENTATION	12
RÉSUMÉ EXÉCUTIF.....	15
1. INTRODUCTION ET CONTEXTE	19
1.1. LE PARTENARIAT ENTRE CODESPA ET ATIL AU MAROC À L'ORIGINE DU MODÈLE	19
1.2. L'ORIGINE DU MODÈLE AFAK	20
1.3. CONTEXTE DANS LEQUEL A ÉTÉ CRÉÉ LE MODÈLE AFAK	22
1.4. LES CARENCES DES PROGRAMMES PUBLICS D'ENF ET DE FPA.....	23
1.4.1. L'EDUCATION NON FORMELLE	23
1.4.2. LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET LA FORMATION PAR APPRENTISSAGE	23
1.5. STRUCTURE DU GUIDE.....	24
2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU MODÈLE AFAK.....	27
2.1. A QUI EST DESTINÉ LE MODÈLE ?	27
2.2. OBJECTIFS ET RÉSULTATS DU MODÈLE AFAK	28
2.3. EN QUOI CONSISTE LE MODÈLE ET QUELLES SONT SES PRINCIPALES COMPOSANTES ?	29
2.4. QUEL EST SON PUBLIC CIBLE ?	33
2.5. ADAPTATION DES COMPOSANTES DU MODÈLE AU CONTEXTE D'INTERVENTION	33
3. PHASES PRÉPARATOIRES À L'IMPLÉMENTATION DU MODÈLE	37
3.1. COMMENT CONCEVOIR L'ITINÉRAIRE DE FORMATION ?.....	37
3.2. COMMENT RECRUTER L'ÉQUIPE SOCIO-ÉDUCATIVE DONT ON A BESOIN ?	42
3.3. COMMENT SÉLECTIONNER LES BÉNÉFICIAIRES DES DIFFÉRENTS PROGRAMMES ?	45
3.4. COMMENT METTRE EN PLACE UN RÉSEAU D'ENTREPRISES PARTENAIRES ?	46
4. MISE EN ŒUVRE DU MODÈLE AFAK.....	51
4.1. PROGRAMME DE REMISE À NIVEAU SCOLAIRE.....	53
4.1.1. COMMENT DÉTERMINER LE NIVEAU SCOLAIRE DES BÉNÉFICIAIRES ?.....	53
4.1.2. COMMENT CRÉER LE CONTENU DU PROGRAMME ET PLANIFIER LES COURS ?.....	54
4.1.3. QUELS SONT LES PRINCIPES MÉTHODOLOGIQUES À APPLIQUER PENDANT LES COURS ?.....	55

4.2. PROGRAMME D'INITIATION PROFESSIONNELLE	58
4.2.1. COMMENT CRÉER LE CONTENU DU PROGRAMME ET PLANIFIER LE CYCLE DE FORMATION ?	58
4.2.2. QUELS SONT LES PRINCIPES MÉTHODOLOGIQUES À SUIVRE POUR DYNAMISER LES SÉANCES DE FORMATION ?	61
4.3. PROGRAMME DE FORMATION PROFESSIONNELLE DUALE	62
4.3.1. QUELLES SONT LES DÉMARCHES À RÉALISER POUR METTRE EN ŒUVRE L'ENSEIGNEMENT THÉORIQUE ?	63
4.3.2. QUELLES SONT LES DÉMARCHES À RÉALISER POUR METTRE EN ŒUVRE L'ENSEIGNEMENT PRATIQUE EN ENTREPRISE ?	64
4.4. PROGRAMME DE COMPÉTENCES ESSENTIELLES (LIFE SKILLS)	67
4.4.1.A QUOI SERT LE PROGRAMME ET QUELS SONT LES THÈMES ABORDÉS ?	68
4.5. SERVICE D'ASSISTANCE SOCIALE.....	70
4.5.1. A QUOI SERT-IL ET QUELS SONT SES OBJECTIFS ?	71
4.5.2. QUELLES SONT SES ACTIVITÉS ?	71
4.6. SERVICE D'ORIENTATION ET D'INSERTION PROFESSIONNELLE.....	73
4.6.1.QUEL EST SON RÔLE AU SEIN DE L'ITINÉRAIRE ÉDUCATIF ?	75
5. SUIVI ET ÉVALUATION DU MODÈLE	81
5.1. COMMENT METTRE EN PLACE UN SYSTÈME D'INDICATEURS ?	82
5.2. QUELS SONT LES PROCÉDURES DE SUIVI DU SYSTÈME DE TRAVAIL À METTRE EN PLACE ?	84
5.3. QUELS SONT LES PROCÉDURES D'ÉVALUATION À METTRE EN PLACE ?	84
ANNEXE 1. BOÎTE À OUTILS.....	88

LISTE DES ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

AECID	<i>Agence Espagnole pour la Coopération Internationale au Développement</i>
AS	<i>Assistance Sociale</i>
ATIL	<i>Association Tétouanaise des Initiatives Socio-Professionnelles</i>
CFA	<i>Centre de Formation par l'Apprentissage</i>
CFA-IE	<i>Centre de Formation par l'Apprentissage-Intra Entreprises</i>
CODESPA	<i>Fondation CODESPA</i>
CSEFRS	<i>Conseil Supérieur de l'Enseignement, de la Formation et de la Recherche Scientifique</i>
DENF	<i>Direction de l'Education Non Formelle</i>
EFIP	<i>Education, formation et insertion professionnelle</i>
ENF	<i>Education Non formelle</i>
FP	<i>Formation Professionnelle</i>
FPA	<i>Formation Professionnelle par l'Apprentissage</i>
IP	<i>Initiation Professionnelle</i>

MEN	<i>Ministère de l'Éducation Nationale</i>
MEFP	<i>Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle</i>
OCDE	<i>Organisation de coopération et de développement économiques</i>
OFPPT	<i>Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail</i>
OIP	<i>Orientation et Insertion Professionnelle</i>
ONG	<i>Organisation Non Gouvernementale</i>
OSC	<i>Organisation de la Société Civile</i>
UNESCO	<i>Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture</i>

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 :	Résultats obtenus au Maroc par l'expérience de CODESPA et ATIL	29
Tableau 2 :	Composantes du modèle AFAK.....	32
Tableau 3 :	Adaptation au contexte des composantes du modèle.....	33
Tableau 4 :	Moyens minimums nécessaires à la reproduction du modèle par une organisation	52
Tableau 5 :	Nombre de centres de formation par apprentissage intra-entreprises au Maroc.....	64
Tableau 6 :	Thèmes abordés dans le programme de compétences essentielles.....	69
Tableau 7 :	Activités réalisées par le service d'assistance sociale.....	70
Tableau 8 :	Objectifs du service d'orientation et d'insertion professionnelle.....	74
Tableau 9 :	Système simplifié d'indicateurs d'activités et d'indicateurs de résultats du modèle.....	83

LISTE DES FIGURES

Figure 1 :	Modèle AFAK de CODESPA ET ATIL au Maroc	21
Figure 2 :	Itinéraire de formation du modèle AFAK	30
Figure 3 :	Programmes de l'itinéraire de formation et services transversaux composant le modèle.....	51
Figure 4 :	Comment remplir une fiche de séance.....	60
Figure 5 :	Étapes de mise en œuvre de l'enseignement pratique en entreprise.....	67





Les organisations associées

À propos de CODESPA [www.codespa.org]

CODESPA est une organisation à but non lucratif qui compte de 30 ans d'expérience dans la coopération internationale pour le développement. Sa mission, basée sur la capacité humaine à construire un monde équitable et plus juste, est d'offrir aux personnes des opportunités de développer leurs capacités grâce au travail, afin qu'elles soient les protagonistes de leur propre développement. Depuis la création de la Fondation jusqu'à nos jours, CODESPA a géré quelques 1000 projets dans 33 pays en Amérique Latine, en Afrique et en Asie, permettant à des millions de personnes d'améliorer leurs conditions de vie.



CODESPA mise sur le développement économique et social, en travaillant principalement dans les domaines suivants: Microfinance pour le développement, Création du tissu d'entreprises, Développement rural agricole, Tourisme communautaire, Formation et insertion professionnelles, Migration et Développement, et partenariats pour le développement avec le secteur privé. CODESPA réalise également une action très importante de gestion des connaissances, ainsi que de recherche, formation et sensibilisation, dirigée aux professionnels du secteur, aux entreprises et à la société en général, puisque l'organisation considère que le travail en commun est essentiel pour l'éradication de la pauvreté.

À propos d'ATIL [www.atil.ma]

ATIL est une association constituée en 1993 et dont l'activité est consacrée à prévenir l'exclusion sociale des enfants et des jeunes par des interventions qui favorisent le renforcement des systèmes et des programmes publics dans les domaines de la protection des mineurs, l'éducation de base, la formation professionnelle et l'insertion socio laborale.

Les objectifs stratégiques d'ATIL sont:

- Lutte contre l'abandon scolaire à travers l'amélioration de la qualité de l'éducation dans les écoles publiques du cycle de 'enseignement obligatoire.
- Favoriser l'insertion socioprofessionnelle des jeunes, en risque d'exclusion sociale ayant une formation professionnelle de base.
- Renforcement des capacités des acteurs de la société civile qui interviennent dans le domaine de l'Education, la formation professionnel et d'insertion professionnelle



À propos l'Agence Espagnole de Coopération Internationale au Développement [www.aecid.org]

L'AECID est une agence de l'État espagnol, créée en novembre 1988 comme organe de gestion de la politique espagnole de coopération internationale au développement.



L'AECID est un organisme de droit public, rattaché au ministère des Affaires étrangères et de la Coopération à travers le secrétariat d'État à la Coopération internationale et à l'Amérique latine. L'AECID est responsable de la conception, de la mise en œuvre et de la gestion des projets et programmes de coopération au développement, soit directement, en utilisant ses propres ressources, soit en collaborant avec d'autres institutions nationales et internationales ou avec des organisations non gouvernementales.

Lettre de présentation

Le développement économique du Maroc s'est fortement consolidé, comme le montre l'évolution de son PIB ces dernières années, bien qu'il soit confronté, comme c'est le cas pour nombreux autres pays, au défi de promouvoir la stabilité sociale. Dans un pays où environ 70% des emplois sont informels et où les écarts de revenus entre les populations sont élevés, il existe un risque qu'une partie importante de la société soit exclue de cette croissance, avec les risques que cela pourraient représenter pour la vie sociale et politique du pays

Le taux de chômage des jeunes au Maroc en 2019 était de 24,9%, ce qui met en évidence le défi de s'occuper cette catégorie d'âge, qui manquent d'opportunités et de perspectives d'avenir. Malgré les efforts et les politiques visant à améliorer le secteur de l'éducation, le système de formation professionnelle et d'insertion sur le marché du travail ne répondent pas adéquatement à ce défi, laissant de nombreux jeunes dans l'exclusion sociale ou avec un risque fort de tomber dans cette situation.

Dans ce contexte, l'offre de CODESPA et ATIL au Maroc vise à contribuer à l'amélioration du système éducatif et permettre des meilleures opportunités d'emploi pour les jeunes à risque d'exclusion.

Grâce à l'alliance de nos deux organisations, des propositions ont été formulées pour changer les modèles et stratégies actuels en matière d'éducation, de formation et d'insertion professionnelle (EFIP) au Maroc. Des changements qui affectent les politiques publiques et les plans d'éducation, mais qui servent également à renforcer l'écosystème d'acteurs - publics et privés et associatifs - du secteur éducatif et de l'insertion professionnelle des jeunes qui accèdent au marché du travail.

Après une longue expérience, CODESPA et l'Association ATIL ont développé le modèle AFAK dans le but de contribuer au renforcement institutionnel du secteur éducatif marocain. A travers un projet développé pendant quatre ans et grâce au financement de l'Agence espagnole de coopération internationale au développement (AECID), CODESPA et ATIL ont appuyé l'administration publique et les ONG locales à intégrer et reproduire le modèle AFAK dans diverses régions du pays, renforçant ainsi leurs circuits de formation et d'insertion.

AFAK est un modèle qui institutionnalise un parcours de formation complet et personnalisé. Complémentaire à l'éducation formelle et d'une durée de 2 ans, le modèle offre un complément de valeur important, en misant fortement sur la préparation à l'insertion professionnelle et en intégrant un accompagnement psychosocial personnalisé pour les jeunes.

Ce modèle inclut des éléments de l'éducation non formelle, l'initiation professionnelle, la formation professionnelle pour l'apprentissage (FPA), le développement des compétences (life skills) et l'orientation socioprofessionnelle.

Cette publication vise à présenter le modèle Afak en mettant à disposition des organisations qui travaillent dans le même secteur un guide méthodologique ainsi que des outils utiles pour enrichir leurs modèles et itinéraires.

Je remercie et je transmets mes félicitations à tous ceux qui ont fait de ce modèle une réalité au service de la jeunesse marocaine. Je m'adresse en particulier aux collaborateurs de CODESPA Maroc et de l'Association ATIL. De même, mes remerciements vont à l'AECID, qui grâce à sa confiance et son appui, nous a permis de réaliser ce travail.

Nous espérons que la publication sera d'un maximum d'intérêt et d'utilité.

Cordialement.



José Ignacio González-Aller Gross
Directeur exécutif
Fondation CODESPA



Iria Oliva
Coordinatrice pays-Maroc
Fondation CODESPA



L'apprentissage de la coiffure et du stylisme

Résumé Exécutif

Ce document présente la systématisation d'une expérience qui propose un itinéraire de formation de qualité s'appuyant sur une stratégie d'adéquation Formation-Emploi.

AFAK est une expérience de cinq ans au cours de laquelle a été créé un modèle structurant des alliances entre les secteurs public, privé et associatif, afin de mettre en place différentes étapes de l'insertion socioprofessionnelle des jeunes en décrochage ou en abandon scolaires. Ces Étapes débutent par une localisation des jeunes à risque puis le nivellement combinant l'éducation non formelle (ENF) et l'initiation professionnelle (IP) au cours de la première année. Elles sont suivies d'une deuxième année de formation professionnelle publique qui leur permet d'améliorer leurs capacités professionnelles et facilitent leur insertion professionnelle. Au cours de cette deuxième année, un professionnel de l'intervention sociale accompagne également les jeunes dans la recherche d'un emploi et sert d'intermédiaire auprès du secteur privé.

L'objectif de cette publication est de systématiser le modèle en regroupant sous forme de guide méthodologique les différents programmes qui le composent. Il s'agit ainsi de mettre en évidence les aspects les plus importants de chaque composante du modèle d'une part, et de classifier d'autre part les outils utilisés lors de cette expérience, afin de capitaliser sur les connaissances acquises et ainsi de renforcer le travail des organisations qui promeuvent la formation et l'intégration professionnelles au Maroc et dans d'autres pays.

Cette publication doit permettre la transmission rapide et informative des principaux processus et outils standardisés qui sont utilisés dans le modèle. Elle se veut un document pratique qui puisse servir d'exemple et qui soit utile aux autres organisations de la société civile qui œuvrent dans le domaine de la formation et insertion professionnelles des jeunes en décrochage ou abandon scolaires.

Le document décrit la philosophie de l'intervention, ses phases et processus spécifiques de mise en œuvre et explique en détail le suivi et l'évaluation qui sont réalisés tout au long du développement du modèle. La finalité de ce document est d'analyser le modèle en profondeur, d'en extraire les leçons apprises et de formuler des recommandations. La présentation est complétée dans chaque partie par des informations sur les bonnes pratiques, des conseils issus de la mise en œuvre ainsi que des références et des outils concrets pour des interventions futures.



1. INTRODUCTION ET CONTEXTE





1. INTRODUCTION ET CONTEXTE

1.1. LE PARTENARIAT ENTRE CODESPA ET ATIL AU MAROC À L'ORIGINE DU MODÈLE

La mission de la Fondation CODESPA (CODESPA) est d'offrir des opportunités de travail aux personnes afin qu'elles sortent de la pauvreté et deviennent les protagonistes de leur propre développement. En ce sens, CODESPA travaille au Maroc depuis 1996 dans la mise en place de projets d'éducation, de formation-insertion professionnelle et d'appui à la création d'unités de production au profit d'hommes et de femmes en situation de vulnérabilité et d'exclusion sociale.

Au cours de ces 22 années, CODESPA, toujours en partenariat avec des associations marocaines, réalise aussi des projets dans le domaine de l'éducation et de la formation visant l'insertion socio professionnelle des personnes vulnérables (jeunes, femmes en situation d'exclusion sociale, personnes en situation de handicap notamment). Ces projets visent un taux d'insertion élevé et s'appuie sur des alliances avec le secteur privé, les opérateurs publics de formation et la société civile.

Dans le cadre de ses projets au Maroc, CODESPA a développé une relation de coopération stratégique avec l'Association Tétouanaise des Initiatives Socio-Professionnelles (ATIL). Cette association marocaine, créée en 1993, a pour mission la promotion du développement socio-éducatif et économique de la région de Tanger-Tétouan.

Son action vise à prévenir l'exclusion sociale des enfants et des jeunes par des interventions qui favorisent le renforcement des systèmes et programmes publics dans les domaines de la protection de l'enfance, de l'éducation de base, de la formation professionnelle et de l'intégration socio professionnelle. De manière transversale, dans tous ses projets, ATIL mène des actions de renforcement institutionnel avec l'ensemble de ses partenaires, publics et non gouvernementaux.

Depuis 1996, ATIL a mis en œuvre 57 projets cofinancés par la coopération internationale au développement, dont 10 l'ont été en partenariat avec le Ministère de l'Éducation nationale. A ce jour, plus de 2.250 jeunes en situation de vulnérabilité sociale ont amélioré leurs capacités, 160 pères et mères ont été sensibilisés, plus de 15 acteurs de la société civile ont vu leurs capacités renforcées et au moins 16 écoles publiques ont reçu un appui méthodologique. Ces données font d'ATIL l'organisation de référence au Maroc dans les domaines de l'éducation de base et de la formation-insertion professionnelle.

Face à la problématique de l'abandon scolaire précoce et le faible niveau d'employabilité des jeunes, d'une part, et le constat de l'inadéquation des politiques et des programmes publics mis en place pour y répondre, d'autre part, les deux partenaires ont mis en œuvre plusieurs projets de prévention de l'abandon scolaire, d'Éducation Non Formelle (ENF) et de Formation Professionnelle par Apprentissage (FPA) grâce à l'appui de la Coopération Espagnole (Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement - AECID et autres acteurs de la coopération décentralisée).

En quoi consiste le programme public d'Education Non Formelle (ENF) au Maroc ?

Le programme d'ENF consiste à offrir une seconde opportunité d'éducation aux catégories d'enfants et de jeunes n'ayant pu accéder à l'école publique ou l'ayant quittée de manière prématurée.

L'objectif du programme est de les réinsérer dans un cursus d'éducation formelle ou de formation professionnelle, après un travail de remise à niveau réalisé dans une association relais suivant un programme pédagogique ministériel dont l'acquisition est sanctionnée par un examen officiel.

En quoi consiste le programme public de Formation par Apprentissage (FPA) au Maroc ?

Le programme de FPA a été instauré pour générer un enseignement professionnel ouvert sur les besoins des entreprises afin de faciliter l'insertion des bénéficiaires dans la vie active.

L'apprentissage se base sur une formation essentiellement pratique (à raison de 80 % dans les entreprises) complétée par une formation théorique d'au moins 10 % de la durée globale dans un Centre de Formation par Apprentissage (CFA), comme le stipule la loi 12.00 relative à l'organisation de l'apprentissage.

Les champs d'intervention de CODESPA et ATIL au Maroc consistent à compléter les efforts de généralisation de l'éducation et à éteindre la source de l'analphabétisme à travers une école de la deuxième chance inclusive, gérée par la société civile et porteuse de développement social.

Le rôle de la société civile est ici de prendre en charge une gestion déléguée par l'Etat. Néanmoins le modèle d'intervention que promeut les deux organisations partenaires part du principe que l'Etat doit rester le garant d'une prestation de service de qualité et conforme aux besoins et aux droits de la population bénéficiaire.

1.2. L'ORIGINE DU MODÈLE AFAK

Cette collaboration a permis aux deux organisations de bien cerner le système scolaire et de bien identifier ses lacunes à fin d'élaborer un modèle éducatif et des outils adaptés aux attentes des jeunes qui rencontrent des difficultés d'employabilité en raison d'un déficit dans l'acquisition des compétences de base dû à un abandon scolaire précoce, et qui soit en ligne avec les exigences du marché du travail et avec les priorités des autorités publiques.

Ce modèle éducatif a été construit dans le cadre du programme « Intégration socio-économique des personnes en situation d'exclusion à travers l'institutionnalisation d'un modèle d'Education, de Formation et d'Insertion Professionnelle (EFIP) intégré par les acteurs publics et privés et la société civile au Maroc » financé par l'AECID (accord n° 14-CO1-510) pour une durée de trois ans et six mois.

Le programme a débuté le 1er janvier 2015 pour se terminer le 30 juin 2018. Les zones d'intervention du programme ont été choisies en accord avec les priorités de l'AECID au Maroc : les régions de Tanger-Tétouan, le Grand Casablanca ainsi que l'Oriental. Dans chacune des régions précitées, il est convenu qu'une association de référence sera responsable de l'encadrement, de la formation et de l'accompagnement des associations de base, et de la coordination de l'exécution des actions prévues.

Dans ce sens, CODESPA décide d'incorporer en tant que partenaires : l'Association AMAL (en tant qu'association de référence dans l'Oriental), l'Association AL JISR (en tant qu'association de référence à Casablanca) ainsi que l'Organisation Non Gouvernementale espagnole Casal Dels infants en tant qu'ONG copilote de CODESPA en ce qui concerne le volet méthodologique « Insertion » et le suivi de la région du Grand Casablanca. Quant à la région de Tanger-Tétouan, l'Association ATIL assumera le travail d'association de référence.

Ces associations de référence sont chargées également du transfert méthodologique et de l'appui aux 18 associations locales, appelées « associations de base », chargées d'assurer les formations et les services aux bénéficiaires directs du programme.



Le modèle AFAK développé au Maroc propose un itinéraire de formation de qualité qui s'appuie sur une stratégie d'adéquation Formation-Emploi. En ce sens, il répond à la fois à des profils différents de jeunes en quête d'insertion professionnelle et aux besoins et attentes des entreprises de la région ciblée par le programme. L'itinéraire permet de réaliser un travail systématique d'identification, d'orientation, d'appui psychosocial et d'accompagnement à l'emploi des bénéficiaires.

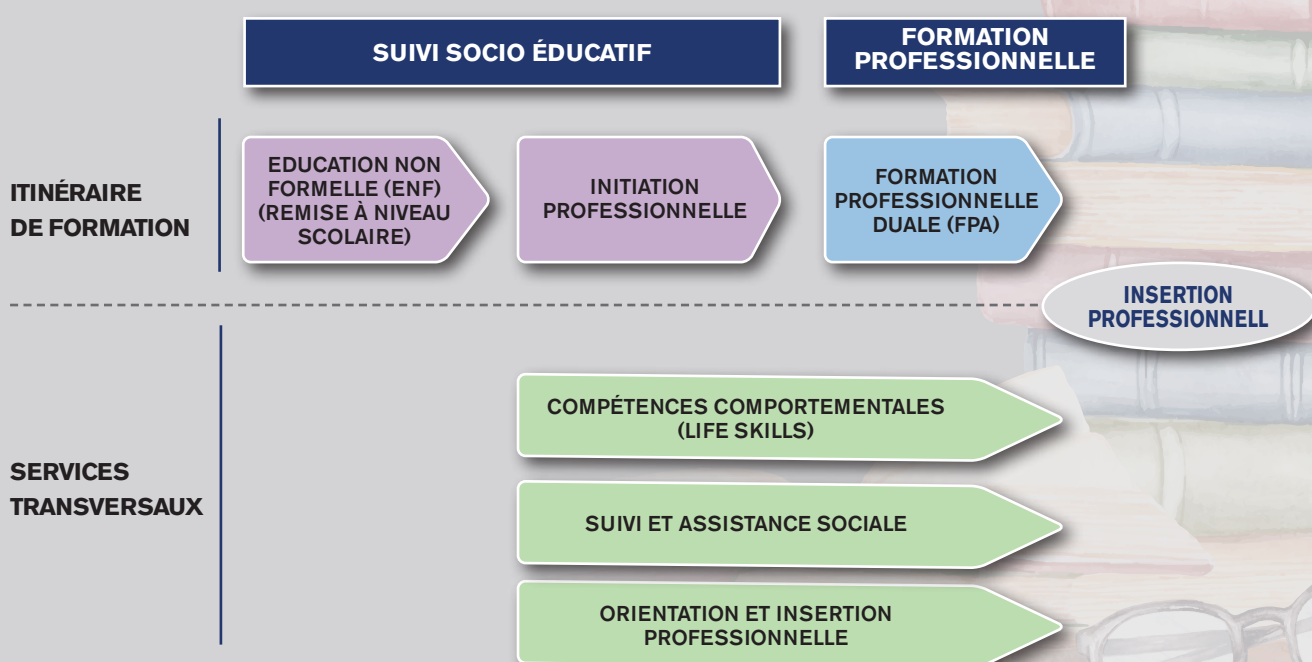
Le modèle AFAK a obtenu de très bons résultats en termes d'insertion professionnelle. Pendant 2 ans, de 2015 à 2017, 735 jeunes ont terminé la formation professionnelle au Maroc, et parmi eux, 331 (45%) ont accédé à un emploi ou ont amélioré leur employabilité, sur la base d'un partenariat avec 281 entreprises qui les ont accueillis et recrutés.

Le modèle innove en incorporant un programme d'Initiation professionnelle (IP) entre le programme d'ENF (remise à niveau scolaire) et celui de Formation Professionnelle par Apprentissage (FPA).

L'IP est conçu comme un programme préparatoire à la Formation Professionnelle permettant une initiation au monde du travail ainsi qu'une initiation professionnelle à l'apprentissage d'un métier.

Transversalement, il apporte un soutien complémentaire et permanent aux jeunes (compétences comportementales), ainsi qu'un suivi socio-éducatif et d'orientation professionnelle continu pour réussir leur insertion professionnelle.

FIGURE 1 : MODÈLE AFAK DE CODESPA ET ATIL AU MAROC



Source : Elaboration propre

A travers un processus de systématisation, CODESPA et ATIL ont assemblé leur modèle d'intervention sous une forme didactique et pratique, présentant de manière détaillée ses composantes, ses phases d'exécution, leurs outils, ainsi que des éléments clés qui doivent être reproduits pour réussir l'adaptation de leur modèle ; celui-ci permettant de traiter efficacement un problème généralisé et offrant un grand potentiel d'adaptation à différents contextes.

Avec ce guide méthodologique, les deux partenaires mettent à disposition leur modèle à d'autres organisations et acteurs du développement qui travaillent dans le domaine de la formation-insertion professionnelle des jeunes défavorisés au Maroc, ainsi que dans d'autres contextes géographiques et/ou sociologiques. L'objectif est de contribuer à une insertion socioéconomique et professionnelle efficace et réussie de ces jeunes.

1.3. CONTEXTE DANS LEQUEL A ÉTÉ CRÉÉ LE MODÈLE AFAK

Le modèle AFAK développé conjointement par CODESPA et ATIL, a été conçu au Maroc dans un environnement local particulier. Bien que le modèle réponde à une problématique commune à beaucoup de pays, sa compréhension ne saurait être dissociée de ce contexte dont il convient d'en préciser les spécificités.



Ce contexte local sur lequel s'est construit le modèle d'intervention est lié à deux facteurs interconnectés : l'abandon scolaire et la faible employabilité des jeunes, d'une part, et les carences des programmes publics d'Education Non Formelle (ENF) et de Formation Par Apprentissage (FPA), d'autre part.

Comme dans beaucoup de pays, l'abandon scolaire précoce constitue depuis de nombreuses années un défi majeur pour l'éducation au Maroc. Grâce aux efforts entrepris par les gouvernements marocains successifs, le taux cumulé d'abandon scolaire dans l'enseignement primaire est passé de 24,9 % en 1999 à 11,16 % en 2014 et de 21 % à 14,1 % pour la même période en ce qui concerne l'enseignement secondaire collégial¹. Néanmoins, au cours de l'année scolaire 2016-2017, 279.177 élèves ont encore abandonné l'école².

Les abandons scolaires précoces font qu'un grand nombre de jeunes adultes entrent dans la vie active avec un déficit important dans l'acquisition des compétences de base (lire, compter, écrire et s'exprimer) et sans aucune qualification professionnelle. L'absence de ces compétences de base leur interdit l'accès aux formations professionnelles existantes et au marché de l'emploi.

La sortie précoce du système éducatif classique sans ces compétences fondamentales ne permet pas de garantir une transition réussie entre l'école et la vie active. Le fait de ne savoir ni lire ni écrire limite aussi leur développement personnel. L'absence d'un socle de connaissances de base constitue le plus souvent un frein pour la construction d'un projet professionnel.

L'abandon et l'échec scolaire alimentent de plus les formes d'emplois les plus instables et précaires. A moyen-long terme, ils affectent la compétitivité et l'attractivité de l'économie et du marché du travail. Dans ce sens, le manque d'efficacité du système d'éducation public représente une menace socio-économique : l'abandon et l'échec scolaire désavantagent la productivité des entreprises, et en fin de compte, la croissance économique du pays.

¹ Source : UNESCO, cité dans « Evolution du positionnement international du Maroc », Tableau de bord stratégique, 4^{ème} édition, janvier 2017, IRES.

² Source : Rapport « Une école de justice sociale. Contribution à la réflexion sur le modèle de développement », Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique (CSEFRS), 2017.

1.4. LES CARENCES DES PROGRAMMES PUBLICS D'ENF ET DE FPA

C'est le constat de cette réalité qui a conduit les autorités à développer, à partir des années 1990 depuis le Ministère de l'Éducation nationale (MEN) et le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MEFP), des programmes spécifiques pour faire face à l'abandon scolaire et à la faible employabilité des jeunes marocains.

1.4.1. L'Éducation Non Formelle

Une Direction de l'Éducation Non Formelle (DENF) a été déployée au sein du MEN dont la mission est « d'offrir une seconde chance d'éducation et de formation, et de prévenir la déscolarisation ».

Pour lutter contre l'abandon scolaire, un programme d'ENF a été lancé en 1997 pour offrir une seconde opportunité d'éducation aux catégories d'enfants et de jeunes n'ayant pu accéder à l'école publique ou l'ayant quittée de manière prématurée. Malgré les efforts et le nombre importants d'enfants qui ont bénéficié de ce programme au cours des 15 dernières années, le bilan reste contrasté.

D'une part, les taux d'absentéisme et d'abandon dans le programme d'ENF sont aussi importants que dans l'éducation formelle. D'autre part, même lorsque les jeunes retournent à l'école, leurs réinsertions réelles restent difficiles, et bien souvent, ils l'abandonnent de nouveau ou restent en situation d'échec scolaire.

En effet, le programme d'ENF n'a pas de prise sur l'environnement social de l'enfant. Or, les facteurs sociaux ou familiaux à l'origine de l'abandon et de l'échec scolaire, n'ont généralement pas disparu lorsque l'enfant intègre un module d'ENF. Les politiques d'ENF n'ont pas d'influence sur la capacité des associations relais à développer un travail communautaire plus intégral avec les familles et le quartier.

1.4.2. La Formation Professionnelle et la Formation par Apprentissage

Face aux difficultés d'accès au marché de travail, le gouvernement a instauré parallèlement au système éducatif classique, la formation professionnelle comme un axe stratégique d'intervention afin de répondre aux défis imposés par le développement économique, le chômage et la réduction de la pauvreté.

La Formation Professionnelle, instituée par la loi 12-00 adoptée en 2000, est structurée autour de trois modes :

- la formation professionnelle au sein des établissements de formation publics ou privés.
- la formation alternée avec la moitié du temps passé en entreprise.
- la Formation par l'Apprentissage (FPA).

Le modèle AFAK est construit sur le mode FPA : une formation initiale diplômante destinée aux jeunes en situation de rupture scolaire.

Cependant, dans certaines branches, les critères de sélection de la FPA tendent à exclure les jeunes les plus vulnérables, et notamment ceux qui ont abandonné l'école très tôt.

L'entrée dans les différents programmes de FPA est en effet traditionnellement assortie d'une condition de niveau scolaire minimum qui varie selon les caractéristiques des métiers. Le niveau scolaire minimum requis pour s'inscrire dans un programme est souvent au moins le certificat de fin d'enseignement primaire. Il exclut les jeunes en rupture scolaire précoce qui n'ont pas atteint ce niveau ou qui n'ont pas réussi l'examen officiel de l'ENF.

En outre, le programme de FPA est peu adapté à ce type de profil et n'insiste pas assez sur l'acquisition des compétences de base et des compétences transversales. Les jeunes en situation de rupture scolaire ont, généralement, besoin d'un renforcement intégral de leurs capacités et habilités afin de devenir plus autonome

en tant que personne et en tant que professionnel. Dans ce sens, le contenu de la formation reste un aspect à améliorer afin d'assurer l'acquisition des compétences nécessaires à l'insertion sur le marché du travail.

Comme l'ENF, les programmes traditionnels de FPA n'interviennent pas sur les facteurs sociaux qui génèrent l'abandon ou l'échec scolaire.



De la spécificité de ce contexte local est né le modèle alternatif développé par ATIL et CODESPA avec l'appui de l'AECID. Il est aujourd'hui autonome et constitue une véritable méthodologie d'intervention sociale. Il est susceptible de mobiliser à une plus vaste échelle géographique les autorités publiques, le secteur privé et la société civile et de générer des opportunités d'insertion économique et sociale pour les jeunes en situation d'abandon scolaire.

1.5. STRUCTURE DU GUIDE

Plus qu'un instrument de diffusion du modèle, le guide se veut avant tout un instrument pratique et pédagogique accessible à tous. Rédigé de manière didactique sous forme de questions, il facilite l'appropriation et l'exécution du modèle par les professionnels.




La première partie présente de manière générale le modèle, son public cible, sa caractérisation et ses éléments clés afin que le lecteur s'imprègne de la philosophie d'intervention.

La seconde partie précise les phases préparatoires qui doivent s'intercaler avant la mise en œuvre concrète du modèle dans le contexte d'intervention.

La troisième partie décrit la mise en œuvre opérationnelle des différents programmes qui composent le modèle.

La quatrième partie est consacrée au suivi et à l'évaluation de l'implémentation du modèle.

De manière transversale, le guide propose dans chaque partie des bonnes pratiques, recommandations ou conseils méthodologiques issus de l'expérience marocaine. Il contient également des références d'outils utilisés lors de la mise en œuvre du modèle et qui de par leur universalité peuvent servir d'exemples lors de sa reproduction. Des modèles d'outils sont proposés en annexe.

Les icônes visuelles suivants viennent signaler leur présence :	
	Bonnes pratiques à relever de l'expérience marocaine
	Recommandations et conseils méthodologiques pour réussir votre intervention
	Outils qui peuvent être utilisés lors des étapes de mise en œuvre

2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU MODÈLE AFAK





2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU MODÈLE AFAK

2.1 A QUI EST DESTINÉ LE MODÈLE ?

Le modèle s'adresse à toute organisation de la société civile (OSC) travaillant sur les questions sociales et éducatives au plus près des populations locales, et qui ont pour mission la réduction de la pauvreté, l'amélioration des conditions de vie de la population par l'éducation et la formation professionnelle et qui souhaite reproduire le modèle dans sa zone géographique d'intervention.

En effet, comme le modèle est relativement flexible, il peut-être mise en œuvre par tout type d'organisation œuvrant pour le développement socio-économique local ou national d'un territoire répondant toutefois à certains critères d'éligibilité.



Exemple des critères d'éligibilité des organisations mettant en œuvre le modèle au Maroc :

1. Travailler avec des collectifs de jeunes déscolarisés avec un niveau d'éducation de base et de compétences professionnelles et transversales trop faibles pour leur permettre de s'insérer sur le marché du travail dans des conditions normales.
2. Réaliser des activités de mise à niveau ou d'alphabétisation fonctionnelle et/ou d'IP, de préférence, dans le cadre des programmes de politiques publiques.
3. Disposer de la capacité d'exécution suffisante pour inscrire son action dans le cadre légal d'un partenariat avec les autorités publiques concernées.
4. Disposer d'accords de partenariats avec des organisations publiques ou privées ou les fonds propres nécessaires au cofinancement du projet.
5. Avoir une bonne connaissance du contexte local, et disposer de la capacité de développer des réseaux avec les principaux acteurs publics et privés qui l'anime.

Il s'avèrera particulièrement utile aux professionnels de ces organisations qui exécutent ou coordonnent des programmes de formation et d'insertion professionnelle ainsi qu'à ceux des entités de la coopération internationale dédiées au renforcement des organisations de la société civile œuvrant dans ce même domaine.

2.2 OBJECTIFS ET RÉSULTATS DU MODÈLE AFAK

AFAK s'adresse aux jeunes qui rencontrent des difficultés d'employabilité en raison d'un déficit dans l'acquisition des compétences de base dû à un abandon scolaire précoce.

L'objectif général du modèle est d'améliorer l'insertion socioprofessionnelle des jeunes en situation de vulnérabilité, en renforçant leur accès à une éducation et à une formation adaptée à la fois à leurs profils de compétences et aux besoins du marché du travail.

Qu'entend-on par compétence ? La compétence est en général interprétée comme un système spécialisé d'aptitudes, de maîtrises ou de savoirs-faires nécessaires ou suffisants pour atteindre un objectif spécifique. (www.oecd.org/fr/competences)

Qu'entend-on par compétences de base ? Ce sont les instruments fondamentaux de la connaissance que l'on acquière en principe à l'école primaire (expression orale et écrite, lecture, calcul et résolution de problèmes).

AFAK est construit pour faire face aux différentes causes de la situation de vulnérabilité et de la faible employabilité de ces jeunes et développe un itinéraire de formation complet afin d'assurer leur insertion professionnelle.

Objectif général : Améliorer l'employabilité des jeunes en situation de vulnérabilité

Objectifs spécifiques :

1. Assurer l'**acquisition des compétences** de bases, techniques et transversales nécessaires à l'insertion socio professionnelle des bénéficiaires par des programmes adaptés à leurs profils et des méthodes pédagogiques efficaces.
2. Garantir un **accompagnement individualisé** des bénéficiaires pendant tout leur processus de formation et d'insertion, en impliquant leur famille et leur entourage afin de minimiser les risques d'abandon et maximiser leurs chances d'insertion.
3. Travailler en partenariat avec un **réseau d'entreprises** collaboratrices qui s'impliquent activement dans la formation et l'insertion professionnelle des bénéficiaires afin de répondre plus efficacement à leurs besoins en ressources humaines.

D'une manière générale, l'implémentation du modèle permet à ses bénéficiaires, d'une part, d'acquérir des compétences de bases, techniques et transversales améliorant ainsi leur employabilité, et d'autre part, de s'insérer plus facilement sur le marché du travail local.

A titre d'exemple, le tableau ci-dessous présente les résultats obtenus au Maroc de 2015 à 2017 :

TABLEAU 1 : RÉSULTATS OBTENUS AU MAROC PAR L'EXPÉRIENCE DE CODESPA ET ATIL

Nombre total de bénéficiaires qui ont terminé la formation professionnelle au Maroc :	715 (459 pour la région de l'Oriental, 169 pour celle de Tanger-Tétouan-Al Hoceima et 87 pour le Grand Casablanca)
Nombre total de bénéficiaires qui ont accédé à l'emploi ou qui ont amélioré leur employabilité au Maroc :	332 (236 pour la région de l'Oriental, 59 pour celle de Tanger-Tétouan-Al Hoceima et 37 pour le Grand Casablanca)
Nombre total d'entreprises qui ont recruté des bénéficiaires du projet au Maroc :	281 (56 pour la région de l'Oriental, 206 pour celle de Tanger-Tétouan-Al Hoceima et 19 pour le Grand Casablanca)

Source : CODESPA

2.3 EN QUOI CONSISTE LE MODÈLE ET QUELLES SONT SES PRINCIPALES COMPOSANTES ?

Pour atteindre ces objectifs, AFAK est construit sur un itinéraire éducatif qui s'articule autour de 3 étapes successives :

- 1) Remise à niveau scolaire
- 2) Initiation professionnelle
- 3) Formation professionnelle duale³

Cet itinéraire est complété par un enseignement complémentaire de compétences essentielles (Life Skills) et un important travail d'orientation et d'accompagnement psychosocial des élèves.

L'itinéraire est flexible et s'adapte aux différents profils d'entrée des bénéficiaires, en permettant un accès au début de chacune de ses trois étapes.

Exemple de profils d'entrée des bénéficiaires dans l'expérience marocaine :

Entrée 1 (remise à niveau scolaire) : bénéficiaires mineurs ayant un niveau inférieur au primaire

Entrée 2 (initiation professionnelle) :

- bénéficiaires ayant terminé le cycle de primaire
- bénéficiaires sans primaire de plus de 18 ans sous condition de réussite de l'examen officiel pour adulte de niveau primaire

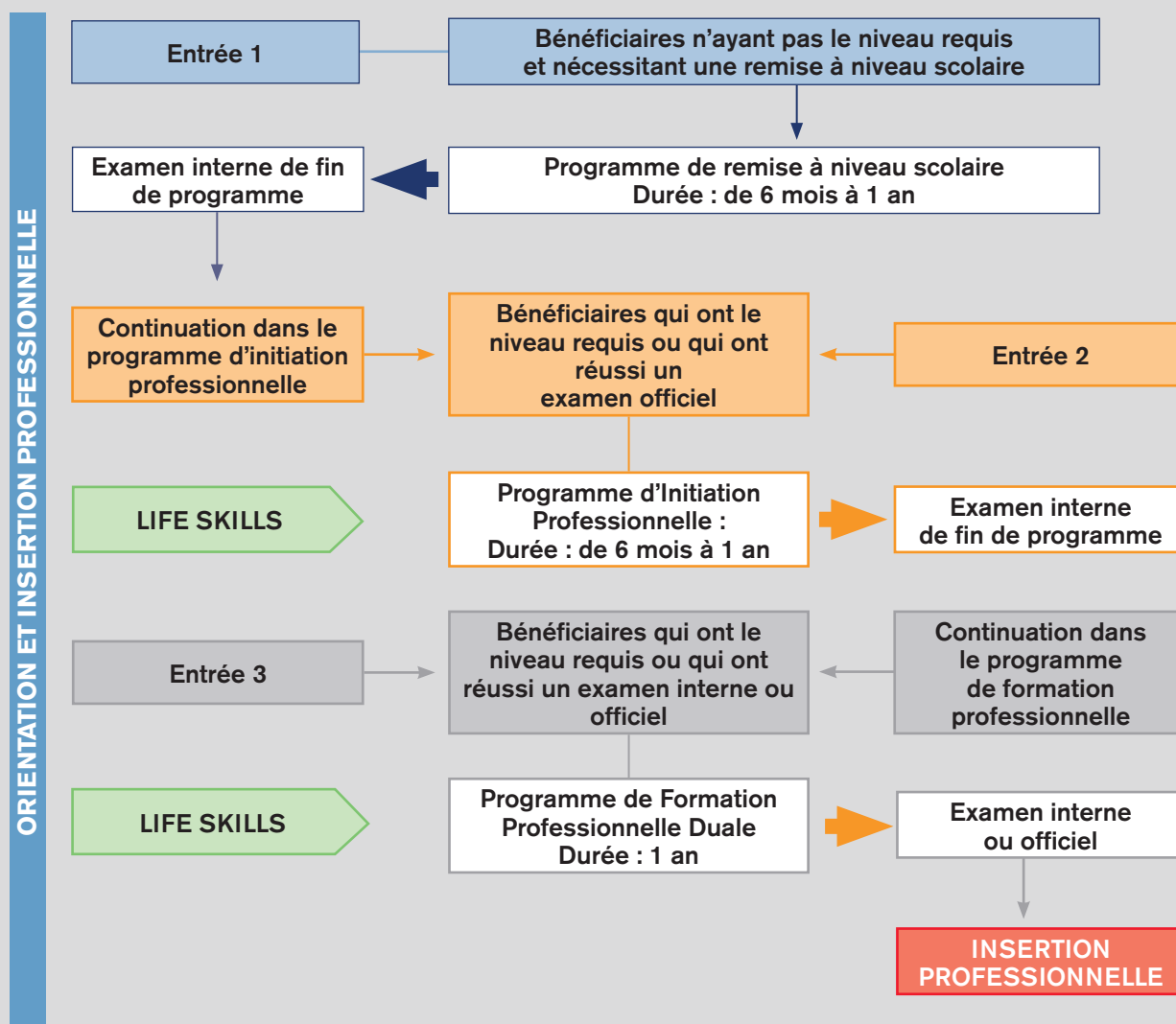
Entrée 3 (formation professionnelle duale) : bénéficiaires de plus de 18 ans avec 2 ans d'expérience

La durée de chacune de ses composantes est aussi modulable et s'adapte au contexte d'intervention. Pris dans sa globalité, l'itinéraire dure de 2 à 3 ans qui se répartissent entre les différents programmes de la manière suivante :

- Remise à niveau scolaire : de 6 mois à 1 an
- Initiation Professionnelle : de 6 mois à 1 an
- Formation Professionnelle Duale : 1 an

³ La Formation professionnelle duale doit être comprise ici comme se déroulant dans deux endroits au moins : dans l'entreprise et dans un centre de formation professionnelle. Elle englobe la Formation par alternance ainsi que la Formation par apprentissage (FPA).

FIGURE 2 : ITINÉRAIRE DE FORMATION DU MODÈLE AFAK



Source : Elaboration propre

Le modèle débute avec un programme de Remise à niveau scolaire dont l'objectif principal consiste à l'acquisition par les bénéficiaires des compétences de base (maîtrise de la lecture, de l'écriture et du calcul) nécessaires pour participer aux formations professionnelles dispensées dans le cadre de l'itinéraire. Des activités complémentaires sont aussi organisées durant toute la durée du programme (pré-technologie, informatique, activités parascolaires, etc.).

A la fin du programme de remise à niveau scolaire, le bénéficiaire passe un examen interne pour intégrer le programme d'Initiation professionnelle (IP), qui consiste en une formation préparatoire à la Formation professionnelle duale permettant une initiation au monde du travail ainsi qu'une initiation professionnelle à l'apprentissage d'un métier. Le programme IP est une composante clé de l'itinéraire vers l'insertion professionnelle, pour faire le lien entre le programme de remise à niveau scolaire et celui de Formation professionnelle duale, afin de générer une passerelle entre éducation de base et formation professionnelle.

Si le bénéficiaire réussit l'examen interne d'IP, il entame la Formation professionnelle duale. Ce programme est destiné à l'apprentissage d'un métier réalisé selon une alternance de formations pratiques en entreprise, et d'enseignement théorique dans un centre de formation professionnelle.

De manière transversale, le modèle AFAK de CODESPA et ATIL incorpore la méthodologie Life skills. Ce programme consiste à renforcer des compétences comportementales et capacités psychosociales qui favorisent l'apprentissage des codes et valeurs qui permettent un comportement positif et adapté afin de faire face efficacement aux exigences et aux défis de la vie quotidienne et professionnelle.



La professeure de couture indique à l'une de ses élèves ce qu'il doit faire

Durant tout le parcours, de l'identification des bénéficiaires jusqu'à leur insertion professionnelle, un travail de suivi et d'accompagnement psychosocial individualisé est assuré. A travers un service de captation, d'accompagnement et de suivi des bénéficiaires, il vise à détecter et traiter le plus tôt possible les problèmes et facteurs personnels, éducatifs, sociaux et/ou familiaux, qui affectent leurs résultats en provoquant de l'absentéisme et parfois même un abandon du cursus avant échéance.

Enfin, mais ce n'est pas l'un des moindres, le modèle fournit un service d'Orientation et Insertion Professionnelle (OIP) comme un service complémentaire aux formations reçues. Conçu comme le lien entre la formation et les entreprises, il fournit un appui d'accompagnement et de suivi des bénéficiaires qui vise à préparer et favoriser leur insertion professionnelle en entreprise ou à travers l'auto-emploi ou la création de micro-entreprises. Le service est assuré à deux niveaux : (i) l'insertion professionnelle du bénéficiaire et (ii) la mise en place d'un réseau d'entreprises partenaires.



Focus sur les aspects-clés du modèle :

- Une passerelle entre éducation de base et formation professionnelle
- L'acquisition de compétences comportementales et psychosociales
- Un suivi socio-familial constant
- Un travail main dans la main avec le secteur privé

En résumé, le modèle AFAK contient des composantes directement rattachées à l'itinéraire de formation et des composantes associées aux services transversaux qui contribuent à la réussite du processus formatif.

TABLEAU 2 : COMPOSANTES DU MODÈLE AFAK

COMPOSANTES DE L'ITINÉRAIRE DE FORMATION	COMPOSANTES DES SERVICES TRANSVERSAUX
<p>Remise à niveau scolaire : Programme dont l'objectif est d'acquérir les compétences de base nécessaires (maîtrise de la lecture, de l'écriture et du calcul) pour participer aux formations professionnelles dispensées dans le cadre de l'itinéraire.</p>	<p>Life Skills : Programme de renforcement des capacités psychosociales qui favorisent l'apprentissage des codes et valeurs qui permettent un comportement positif et adapté afin de faire face efficacement aux exigences et aux défis de la vie quotidienne et professionnelle.</p>
<p>Initiation Professionnelle : Programme préparatoire à la Formation Professionnelle permettant une initiation au monde du travail ainsi qu'une initiation professionnelle à l'apprentissage d'un métier.</p>	<p>Assistance sociale : Service d'accompagnement et de suivi socioéducatif des bénéficiaires, par l'assistance psychosocial.</p>
<p>Formation Professionnelle Duale : Programme destiné à l'apprentissage d'un métier réalisé selon une alternance de formations pratiques en entreprise, et d'enseignement théorique dans un centre de formation.</p>	<p>Orientation et Insertion professionnelle : Service d'accompagnement et de suivi des bénéficiaires qui vise à préparer et favoriser leur insertion professionnelle dans le réseau d'entreprise de l'organisation ou à travers la création de micro-entreprises.</p>

Source : Elaboration propre

2.4 QUEL EST SON PUBLIC CIBLE ?

Le collectif ciblé par le modèle AFAK est composé de jeunes qui ne peuvent pas accéder à un emploi ou à une formation professionnelle en raison d'un déficit dans l'acquisition des compétences de base dû à un abandon scolaire précoce.

Ce public cible se caractérise ainsi par les éléments suivants :

- des jeunes hommes et femmes
- en situation d'abandon scolaire précoce
- un déficit d'apprentissage des compétences de base (lecture, écriture, calcul)
- un faible niveau d'employabilité caractérisé par un manque d'aptitudes et de réseaux professionnels
- un environnement familial vivant en dessous du seuil de pauvreté et dans des conditions d'exclusion sociale
- un contexte scolaire défavorable favorisant l'absentéisme et le décrochage (classes surchargées, éloignement de l'école...)

Au Maroc, le public cible du modèle AFAK était composé de jeunes de 15 à 30 ans en situation d'abandon scolaire précoce ou qui n'ont jamais été scolarisés, et ne peuvent pas accéder aux programmes officiels de Formation Professionnelle.

2.5 ADAPTATION DES COMPOSANTES DU MODÈLE AU CONTEXTE D'INTERVENTION

La principale force du modèle AFAK réside dans sa double nature : le caractère intégral de son intervention et la flexibilité de ses composantes, qui sont exposés dans le tableau ci-dessous.

TABLEAU 3 : ADAPTATION AU CONTEXTE DES COMPOSANTES DU MODÈLE

COMPOSANTE DU MODÈLE	ADAPTATION AU CONTEXTE
Remise à niveau scolaire	<ul style="list-style-type: none"> • Le programme de remise à niveau scolaire s'adapte au niveau réel des bénéficiaires pour acquérir les compétences de base en lecture, écriture et calcul. • Le programme de remise à niveau peut s'aligner sur les programmes publics quand ils existent et donc proposer une certification officielle. • L'examen de niveau au début du programme permet d'adapter le curriculum du cours aux besoins concrets et établir des groupes de niveau. • L'approche pédagogique et la méthodologie multi-niveaux proposées par le modèle favorisent une adaptation aux besoins aussi bien collectifs qu'individuels des élèves. • La durée du programme est également modulable selon le niveau des bénéficiaires ; plus celui-ci est élevé plus le temps de la formation sera court. • Son contenu peut s'adapter à la formation choisie en IP (alphabétisation fonctionnelle) : cours de lecture, vocabulaire et mathématiques ajustés à l'apprentissage du métier.
Initiation Professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Le curriculum du cours d'IP se réfère au contenu de la FP duale qui dépend lui-même du choix du secteur professionnel. • La durée du programme IP s'adapte également au contenu et à la durée de la FP duale. Les cours d'IP peuvent être plus ou moins longs en fonction des capacités et des besoins des élèves pour apprendre un métier. Le volume horaire du programme d'IP est défini à partir du niveau des élèves et de celui qu'ils doivent atteindre. • Le programme d'IP doit aussi s'adapter au contexte socio-familial des élèves, notamment dans la définition des horaires de cours en tenant compte de leur capacité de concentration et des exigences familiales et sociales afin de prévenir l'absentéisme et l'abandon.

Formation Professionnelle Duale	<ul style="list-style-type: none"> • La FP duale est orientée pour s'adapter aux spécificités du marché du travail local et aux besoins des entreprises implantées dans la zone d'intervention. Vu que la majeure partie du temps de formation se passe en entreprise, le programme doit s'adapter à ce contexte. • Le contexte détermine les modalités de la formation (ex. dans certains contextes, la formation dispensée à un groupe de bénéficiaires sera réalisée au sein d'une même entreprise). Le contexte aura des répercussions sur l'opérationnalité du programme, notamment dans le niveau de suivi du maître d'apprentissage. • Le temps passé en alternance en entreprise et celui passé en centre de formation est modulable, tout en respectant une répartition globale qui doit varier autour de 80 % en entreprise et 20 % en centre de formation. • L'enseignement théorique lors du programme de FP duale peut être dispensé en interne par l'organisation qui reproduit le modèle ou externalisé à un centre de formation public ou privé dès lors qu'il n'est pas réglementé par l'Etat
Compétences essentielles (Life Skills)	<ul style="list-style-type: none"> • Le propre contenu de Life Skills doit s'adapter au contexte socio-économique et à ses exigences (par exemple dans certains contextes, la communication comme compétence transversale peut être plus importante que la ponctualité ou l'initiative). • Son contenu s'adapte aussi aux compétences comportementales exigées dans la pratique du métier choisi ou du type d'entreprise exerçant dans ce secteur professionnel.
Assistance sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Le service d'assistance sociale s'adapte au contexte et aux propres processus juridico-administratifs du pays dans la mesure où l'assistance sociale n'intervient pas uniquement sur des problématiques internes ou directement en lien avec l'itinéraire éducatif mais aussi en appui ou en recherche de solutions de certaines problématiques externes qui affectent les bénéficiaires et leurs familles. • Le suivi social tout au long du parcours éducatif s'adapte à tout type de profil grâce à son accompagnement individualisé des bénéficiaires et à la coordination avec les formateurs des autres services. • Le service peut aussi s'adapter aux besoins et nécessités spécifiques des bénéficiaires et de leurs familles en offrant des prestations différenciées après un diagnostic initial portant sur les bénéficiaires et leurs familles. • (exemples : octroi de bourses, de cartables ou de fournitures scolaires aux bénéficiaires les plus démunis ; prise en charge des frais de transport jusqu'au lieu de formation ou prise en charge des repas sur le lieu de formation des bénéficiaires les plus démunis).
Orientation et Insertion Professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Le service d'OIP s'adapte aux spécificités et besoins du marché local du travail ainsi qu'aux types d'entreprises présentes dans le territoire d'intervention. • Les opportunités du marché du travail dans le secteur professionnel déterminent le type de service d'orientation et d'insertion professionnelle, car celui-ci détermine le type d'insertion qui sera réalisé ainsi que la viabilité d'incorporer l'auto-emploi comme option. • Le service d'OIP s'adapte aussi à l'environnement juridique du pays dans l'exécution de sa tâche d'insertion des jeunes (code du travail, droits et obligations, etc.). • Pour qu'il soit efficace, le service d'OIP doit être d'autre part totalement articulé avec le réseau d'entreprises présent dans le territoire au sein duquel est implémenté le modèle.

Source : Elaboration propre

3. PHASES PRÉPARATOIRES À L'IMPLEMENTATION DU MODÈLE





3. PHASES PRÉPARATOIRES À L'IMPLÉMENTATION DU MODÈLE

Afin de reproduire et d'adapter concrètement le modèle à son contexte d'intervention, il faut réaliser au préalable plusieurs tâches préparatoires complémentaires :

- Concevoir l'itinéraire de formation
- Recruter l'équipe socio-éducative dont on a besoin
- Sélectionner les bénéficiaires des différents programmes
- Identifier et capter des entreprises partenaires

3.1. COMMENT CONCEVOIR L'ITINÉRAIRE DE FORMATION ?

Il faut avoir à l'esprit au démarrage de votre réflexion que bien que le modèle doive être mis en œuvre dans sa totalité, il existe de multiples déclinaisons possibles du modèle qui varient en fonction des ressources disponibles et des éventuels partenariats nécessaires pour l'exécution des différentes phases du modèle.

Plusieurs facteurs à prendre en compte vont dès lors être décisifs lorsque vous allez concevoir cet itinéraire. Le travail préalable de collecte d'informations que vous devrez réaliser pour sa conception s'apparente quelque peu à « l'étude de marché » qu'on entreprend lors de la création d'une entreprise. Si les données à recueillir sont différenciées, l'objectif est identique : mesurer la faisabilité de votre projet et vous conforter (ou pas) dans l'idée que votre projet répond à un besoin.

- Facteur 1 : Diagnostic de la problématique sociale existante dans le contexte d'intervention.
- Facteur 2 : Analyse des besoins du marché du travail local.
- Facteur 3 : Identification des programmes d'éducation de base et de formation professionnelle présents dans le territoire d'intervention.
- Facteur 4 : Recherche de partenariats et d'alliances stratégiques.

FACTEUR 1**Diagnostic de la problématique sociale existante dans le contexte d'intervention**

Toute intervention ou projet social n'est légitime que s'il répond aux nécessités et besoins des populations bénéficiaires.

Vous devez localiser une zone géographique dans laquelle vous aurez identifié une nécessité sociale en termes, d'une part de chômage des jeunes, et d'autre part, d'abandon et d'échec scolaire.

Pour réaliser le diagnostic de la problématique sociale, il peut s'avérer intéressant d'utiliser comme outils méthodologiques l'arbre à problèmes et l'arbre à solutions dans le territoire sur lequel vous souhaitez intervenir.

L'arbre à problèmes vise à identifier un problème central, ses effets et causes premières.

L'arbre à solutions (ou arbre à objectifs) clarifie les objectifs essentiels d'une intervention voulant s'attaquer à ce problème central et à parvenir à un accord sur les activités requises pour les atteindre.

Ce territoire d'intervention doit avoir un nombre suffisamment important de jeunes en situation d'abandon et d'échec scolaire précoce. En principe, les autorités publiques éducatives du territoire dans lequel vous souhaitez intervenir disposent de chiffres et statistiques en la matière. A défaut, il peut être utile de se rapprocher des OSC et/ou ONG intervenant dans le secteur éducatif.

A partir de cette identification, vous allez pouvoir estimer le nombre total de bénéficiaires ainsi que les ressources humaines nécessaires pour reproduire le modèle.

Le nombre de formateurs dépend du nombre de bénéficiaires pour chaque étape de formation. Les spécialités qui composent la FP duale offerte déterminent le nombre nécessaire de formateurs d'IP. Pour chaque nouvelle spécialité offerte, un formateur professionnel de la spécialité en question devra être ajouté.

Le nombre total de bénéficiaires détermine le nombre de techniciens responsables des services transversaux de suivi et d'orientation des bénéficiaires.



Afin d'assurer la qualité pédagogique, le nombre de bénéficiaires par groupe ne doit pas dépasser les 20 élèves. Le nombre total de bénéficiaires par technicien de suivi et d'orientation ne doit pas dépasser les 60 élèves.

FACTEUR 2**Analyse des besoins du marché du travail local**

Les besoins du marché du travail local doivent être considérés dès la conception du projet. Le succès du modèle provient, en partie, de la capacité des formations finalement choisies à répondre à ces besoins.

Vous devez compléter votre connaissance du marché de l'emploi local en réalisant un travail de collecte d'informations :

- statistiques et données officielles, existantes,
- entretiens avec des dirigeants et travailleurs d'entreprises présentes dans le territoire d'intervention,
- visites à des organismes publics régionaux et locaux œuvrant dans le domaine de l'éducation et l'emploi.



Si vous disposez de peu de temps ou de moyens pour réaliser cette collecte d'informations, il faudra se focaliser sur les organismes de type chambre de commerce et/ou agence de promotion de l'emploi.

Vous pourrez ainsi analyser quels sont les secteurs d'activités qui offrent des opportunités d'emplois aux jeunes.

L'analyse des besoins du marché du travail local va vous permettre de sélectionner le secteur de formation professionnelle que vous allez mettre en place dans votre itinéraire de formation.

Pour sélectionner le ou les secteurs professionnels les plus adéquats, vous pouvez utiliser l'outil 1 « Fiche d'évaluation d'un secteur de formation professionnelle » qui analyse quatre critères principaux : (1) profil des bénéficiaires ; (ii) marché du travail local (demande constante) ; (iii) capacités de l'organisation (réseau d'entreprises) ; (iv) conditions de travail offertes par le secteur.



Outil 1 : Fiche d'évaluation d'un secteur de formation professionnelle

FACTEUR 3

Identification des programmes publics de remise à niveau et de formation professionnelle duale présents dans le territoire d'intervention

Ce facteur est essentiel car il va déterminer plusieurs paramètres dans l'élaboration de l'itinéraire de formation.

S'il existe des programmes publics de remise à niveau et de formation professionnelle duale dans la zone d'intervention, cela va entraîner deux conséquences majeures sur ces deux programmes :

- le contenu des cours sera celui des programmes officiels d'enseignement correspondants.
- les bénéficiaires pourront passer un examen officiel et obtenir un diplôme délivré par les autorités publiques éducatives.

D'autre part, l'intégration de la formation professionnelle duale au programme officiel va avoir des répercussions sur le contenu du programme d'IP. Le programme officiel servira en effet de référentiel dans l'élaboration du programme d'IP.



Au Maroc, le contenu du programme d'IP est développé à partir du référentiel des programmes officiels de FPA. Chaque référentiel définit les compétences nécessaires à acquérir permettant d'exercer un métier concret.

Ces compétences ont été déterminées à partir d'une analyse de situations de travail dans le contexte marocain, afin de créer des programmes adaptés qui permettent aux apprentis de les acquérir sur la base de 80% d'enseignement pratique en entreprise et de 20% d'enseignement théorique en CFA.



La professeure de coiffure (au centre) enseigne à deux élèves. L'une joue le rôle de la cliente (à droite) et l'autre celle de la coiffeuse (à gauche)

FACTEUR 4**Recherche de partenariats et d'alliances stratégiques**

Votre organisation peut établir des partenariats et des alliances stratégiques afin de partager les responsabilités et d'optimiser au mieux les possibilités et le savoir faire des différents acteurs.

Ce sont en premier lieu des partenariats avec des organisations locales pour diffuser l'offre de formation et sélectionner les bénéficiaires (dérivations par celles-ci de leurs usagers).

Avant de dessiner un programme ou un itinéraire, pensez à faire un état des lieux des programmes identiques ou similaires existants dans votre territoire d'intervention mis en œuvre par les organisations publiques et privées.

Pensez que l'expérience des autres est toujours une source d'échanges et d'apprentissage, et que la création de partenariats rendra votre programme d'éducation et d'insertion professionnelle plus efficace et efficient.



Visitez et écoutez les autres acteurs qui travaillent dans le champ de l'éducation, de la formation et de l'insertion professionnelle vous conduira éventuellement à identifier des partenaires pour pouvoir monter et exécuter votre projet en réseau.

Au-delà du secteur de la formation et de l'emploi, il convient également de travailler en partenariat avec des organisations ayant le même public cible et recherchant leur intégration sociale (en proposant par exemple un soutien psychologique ou bien des activités récréatives ou culturelles).

Avec ce type d'organisation, vous pouvez également établir un partenariat pour qu'elles dérivent et envoient des bénéficiaires potentiels.

Le choix d'un partenariat est notamment essentiel selon que vous allez décider d'assumer l'enseignement théorique du programme de formation professionnelle duale en interne ou en partenariat avec des centres de formations publics ou privés.

Ce choix va dépendre également des locaux que vous pouvez mettre à disposition pour accueillir les activités de chaque programme. Si vous ne disposez pas de l'infrastructure et de l'équipement nécessaires, vous devrez là aussi opter pour un partenariat avec d'autres acteurs techniques ou institutionnels.

Au niveau des coûts financiers, si vous ne pouvez pas les assumer seul, vous devrez aussi envisager des partenariats avec des bailleurs de fonds capables d'assurer un cofinancement par des apports financiers ou des apports matériels ayant valeur numéraire (locaux, équipements).

Vous pourrez aussi être amené à négocier et signer des accords de partenariats avec des acteurs institutionnels, notamment avec les autorités éducatives nationales ou locales.

Vous pourrez avoir à traiter en principe avec trois types d'autorités éducatives :

- le département ministériel duquel dépend la formation professionnelle duale s'il en existe un, qui est en charge d'élaborer la politique gouvernementale en la matière ;
- les administrations déconcentrées du Ministère de l'Éducation nationale qui mettent en œuvre localement les politiques éducatives dans le cas où la formation professionnelle duale est rattachée à ce ministère ;
- les acteurs publics disposant de compétences opérationnelles sur la formation professionnelle duale qui peuvent être des départements ministériels (comme par exemples ceux de l'artisanat, l'agriculture ou encore du tourisme selon les secteurs d'activités clés du pays dans lequel se situe l'intervention) ou des organismes publics spécialisés dans la formation professionnelle duale.



Il est très important d'impliquer ces acteurs, que ce soit dans l'identification des nécessités locales pour mieux déterminer les zones d'interventions prioritaires mais aussi dans le choix initial des secteurs de formation professionnelle afin de mieux répondre aux besoins de main d'œuvre des entreprises de la zone.

L'implication constitue un travail quotidien qui passe par une bonne justification technique et financière de vos activités.

3.2. COMMENT RECRUTER L'ÉQUIPE SOCIO-ÉDUCATIVE DONT ON A BESOIN ?

L'équipe socio-éducative responsable de la mise en œuvre du modèle doit être multidisciplinaire. Dès lors cette phase de sélection des candidats est une phase opérationnelle préliminaire très importante qui doit faire l'objet d'une attention particulière.

De bonnes ressources humaines constituent une garantie de qualité pédagogique pour l'intervention, et un facteur primordial de succès de l'itinéraire que vous mettrez en place.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, afin d'assurer la qualité pédagogique, le nombre de bénéficiaires par groupe ne doit pas dépasser les 20 élèves. Le nombre total de bénéficiaires par technicien de suivi et d'orientation ne doit pas quant à lui dépasser les 60 élèves.

Il est donc nécessaire d'avoir au minimum une équipe de 5 personnes :

- 2 professeurs/formateurs (1 pour le programme de remise à niveau scolaire et 1 pour le programme d'Initiation Professionnelle) ;
- 1 professeur/formateur pour l'enseignement théorique de la Formation Professionnelle duale (50 % de son temps) et le programme de Life Skills (50 % de son temps) ;
- 2 experts supplémentaires pour les services transversaux (service d'assistance sociale et service d'orientation et d'insertion professionnelle).

Nombre qui augmentera à mesure que les services et secteurs de formation professionnelle s'amplifient. Bien évidemment, plus il y a de bénéficiaires, plus il y a besoin de personnel pour fournir un service de qualité. Pour plus de détails sur l'équipe requise, voir le chapitre suivant sur la mise en œuvre du modèle AFAK.

Pour recruter, votre organisation devra passer les étapes suivantes successives :

1. Créer les fiches des différents postes pour chaque programme : remise à niveau scolaire, initiation professionnelle, assistante sociale, orientation et insertion professionnelle (voir modèles de fiches dans la boîte à outils).
2. Analyser les CVs reçus et procéder à une première sélection pour ne retenir que les meilleures candidatures ;
3. Réaliser des entretiens de sélections afin de valider les compétences techniques et transversales des différents candidats.

Pour créer une fiche de poste, il faut partir des compétences professionnelles recherchées pour le poste en les classant selon leur nature :



Compétences de base : font référence aux connaissances nécessaires pour fonctionner sur le lieu de travail. Inclure les compétences les plus instrumentales qui sont généralement acquises au cours de la scolarité obligatoire. Par exemple la connaissance et la maîtrise de la langue française.

Compétences techniques : font référence aux connaissances théoriques et techniques spécifiques nécessaires pour développer une activité de travail déterminée. Par exemple, pour un coiffeur, connaître les types de cheveux.

Compétences transversales : font référence à l'ensemble des compétences et des capacités à répondre aux différentes situations au travail. Elles sont nécessaires dans tous les postes et sont plus ou moins importantes selon la profession exercée. *Par exemple la communication ou l'organisation du travail.*



Outil 2 : Fiche de profil professionnel d'un formateur/trice du programme de remise à niveau

Outil 3 : Fiche de profil professionnel d'un formateur/trice du programme d'IP

Outil 4 : Fiche de profil professionnel d'un formateur/trice du programme de life skills

Outil 5 : Fiche de profil professionnel de l'assistant(e) social(e)

Outil 6 : Fiche de profil professionnel du technicien d'OIP



Des étudiants apprennent à cuisiner des gâteaux et des tartes

3.3. COMMENT SÉLECTIONNER LES BÉNÉFICIAIRES DES DIFFÉRENTS PROGRAMMES ?

Lors de la conception de votre itinéraire de formation, vous avez identifié dans une zone géographique un collectif cible composé de jeunes qui ne peuvent pas accéder à un emploi ou à une formation professionnelle en raison d'un déficit dans l'acquisition des compétences de base dû à un abandon scolaire précoce.

Vous devez à présent affiner cette identification en définissant des critères de sélection des bénéficiaires : tranche d'âge, niveau scolaire, conditions socio-économiques, etc.

Les critères de sélection des bénéficiaires sont de votre responsabilité. Il faut partir pour cela des problématiques socio-familiales rencontrées par le collectif ciblé sur votre territoire d'intervention.

La sélection se fait en principe à partir d'un travail communautaire dans le territoire d'intervention qui peut être de trois types :

- candidatures spontanées de bénéficiaires dont les familles connaissent votre organisation et ses projets pour participer à vos activités ;
- travail en réseau avec d'autres organisations locales qui dérivent leurs bénéficiaires comme par exemple les ONG ou OSC qui travaillent dans d'autres domaines mais avec le même public cible ;
- campagnes de diffusion et promotion du modèle auprès du collectif ciblé pour attirer des bénéficiaires.



Au Maroc, les bénéficiaires sont identifiés sur les listes officielles d'abandon scolaire élaborées par les Délégations Provinciales du Ministère de l'Education nationale. Ces listes sont transmises aux associations collaboratrices, elles permettent à l'assistante sociale de réaliser un travail d'identification et de captation directe de bénéficiaires en faisant du porte à porte.



Essayez d'éviter de considérer l'inscription comme un simple procédé administratif qui permette au bénéficiaire de valider son droit à l'école et à recevoir un enseignement de base, mais comme une étape pédagogique qui permette de mesurer et de travailler la motivation et l'implication des bénéficiaires et de leur famille.

Pensez des processus de sélection par étapes qui contribuent à réduire les risques d'abandon précoce au sein de la formation. L'objectif serait de permettre que les jeunes les moins motivés renoncent d'eux même à s'inscrire.

3.4. COMMENT METTRE EN PLACE UN RÉSEAU D'ENTREPRISES PARTENAIRES ?

A ce stade vous connaissez déjà le secteur professionnel dans lequel exécuter votre FP duale. Durant la phase de conception du projet, vous avez déjà commencé à connaître le tissu d'entreprises présentes dans votre zone géographique d'intervention.

Il convient à présent d'identifier les entreprises susceptibles de participer à la FP duale en réalisant des visites à de nouvelles entreprises puis en enregistrant les informations concernant l'entreprise identifiée. Vous pouvez pour cela vous servir de l'outil 7 « Fiche d'identification de l'entreprise » disponible dans la boîte à outils.



Outil 7 : Fiche d'identification de l'entreprise

Vous devez maintenant rechercher, obtenir et formaliser les compromis des entreprises qui vont accueillir et insérer vos bénéficiaires. L'objectif principal de cette phase est de créer des partenariats avec des entreprises situées dans le contexte d'intervention.

Il vous sera très utile de créer une base de données sur les entreprises implantées dans votre territoire contenant des informations de base, notamment sur celles susceptibles de participer aux programmes.

Cette base de données vous permettra par la suite de suivre et mieux coordonner les activités d'orientation et d'insertion professionnelle. Vous pouvez pour cela utiliser l'outil 8 « Base de données des entreprises » disponible dans la boîte à outils.



Outil 8 : Base de données des entreprises

L'entreprise est un acteur clé dans le modèle AFAK dans deux de ses composantes :

- le programme de formation professionnelle duale : l'enseignement pratique est dispensé aux bénéficiaires au sein de l'entreprise partenaire qui les accueille ;
- le service d'orientation et d'insertion professionnelle : l'embauche par les entreprises partenaires des bénéficiaires à la fin de l'itinéraire de formation est la finalité du modèle AFAK.

Convaincre les entreprises de s'engager dans votre projet est donc crucial pour sa viabilité et constitue un vrai travail de commercial.

Durant cette étape, vous devez :

- Etablir une liste des entreprises travaillant dans le secteur en vous servant par exemple des annuaires et des listes confectionnés par les organisations syndicales et patronales ou les chambres et associations professionnelles.
- Contacter les entreprises par téléphone pour essayer d'obtenir un rendez vous avec la personne responsable : le chef d'entreprise s'il s'agit d'une petite entreprise, le responsable des Ressources humaines s'il s'agit d'une grande entreprise, constituent les meilleurs entrées.
- Leur présenter individuellement votre organisation et votre projet sans oublier de vous servir des supports graphiques préparés à cette attention. Il est important que vous expliquiez bien leur rôle dans la formation en insistant particulièrement sur leur mission et leur rôle pédagogique auprès des bénéficiaires. La FP duale constitue pour eux une opportunité de pouvoir former pour éventuellement l'insérer dans son entreprise au terme de la période de stage.

L'engagement des entreprises ne doit pas répondre à des considérations de charité, mais à une relation contractuelle avec votre organisation au terme de laquelle l'entreprise donne et reçoit un service.

La relation entre votre organisation et l'entreprise doit constituer une relation « gagnant-gagnant ». Veillez à ce que les supports de communication et le discours du service d'OIP mettent en avant ce que la collaboration va apporter à l'entreprise.



La mise en avant de la relation « gagnant-gagnant » auprès des entreprises doit s'appuyer sur le discours d'adéquation de leurs besoins en ressources humaines avec le programme : « si vous avez des difficultés à embaucher des profils spécifiques, vous pourrez participer à la conception du programme de formation, y compris le contenu des cours, et vous assurez ainsi qu'à la fin de la formation les stagiaires que vous souhaitez embaucher disposeront des compétences nécessaires au profil recherché ».

Pensez qu'une insertion réussie dans l'entreprise constitue la meilleure garantie de répéter et amplifier l'expérience avec cette entreprise. Une fois l'accord verbal de l'entreprise obtenu, pensez à signer une convention de partenariat afin d'acter par écrit les engagements de chacun.



Outil 9 : Modèle de convention entreprise

Cet outil récapitule les principales clauses que doit contenir un contrat de partenariat avec une entreprise



4. MISE EN OEUVRE DU MODÈLE AFAK



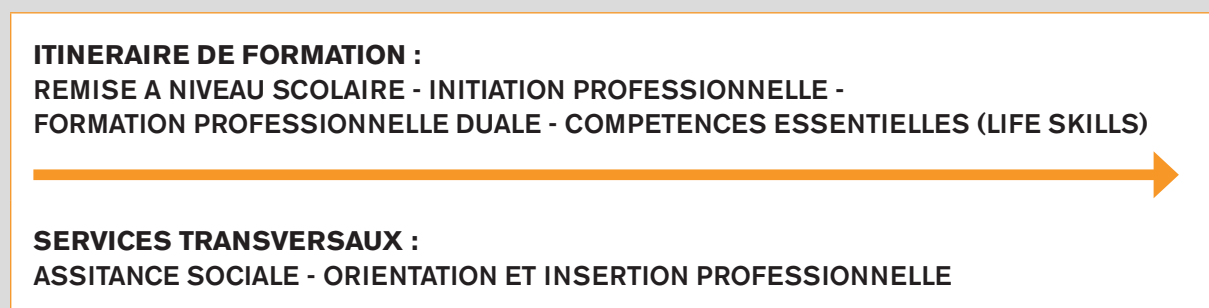


4. MISE EN ŒUVRE DU MODÈLE AFAK

Nous avons décrit précédemment les tâches préparatoires à réaliser pour reproduire et adapter le modèle à son contexte d'intervention. Nous allons à présent vous exposer les différentes activités nécessaires à la mise en œuvre de chaque programme et service du modèle AFAK.

Pour rappel, le modèle est composé, d'une part, des programmes qui constituent l'itinéraire de formation, et d'autre part, des services transversaux qui contribuent à la réussite du processus formatif.

FIGURE 3 : PROGRAMMES DE L'ITINÉRAIRE DE FORMATION ET SERVICES TRANSVERSAUX COMPOSANT LE MODÈLE



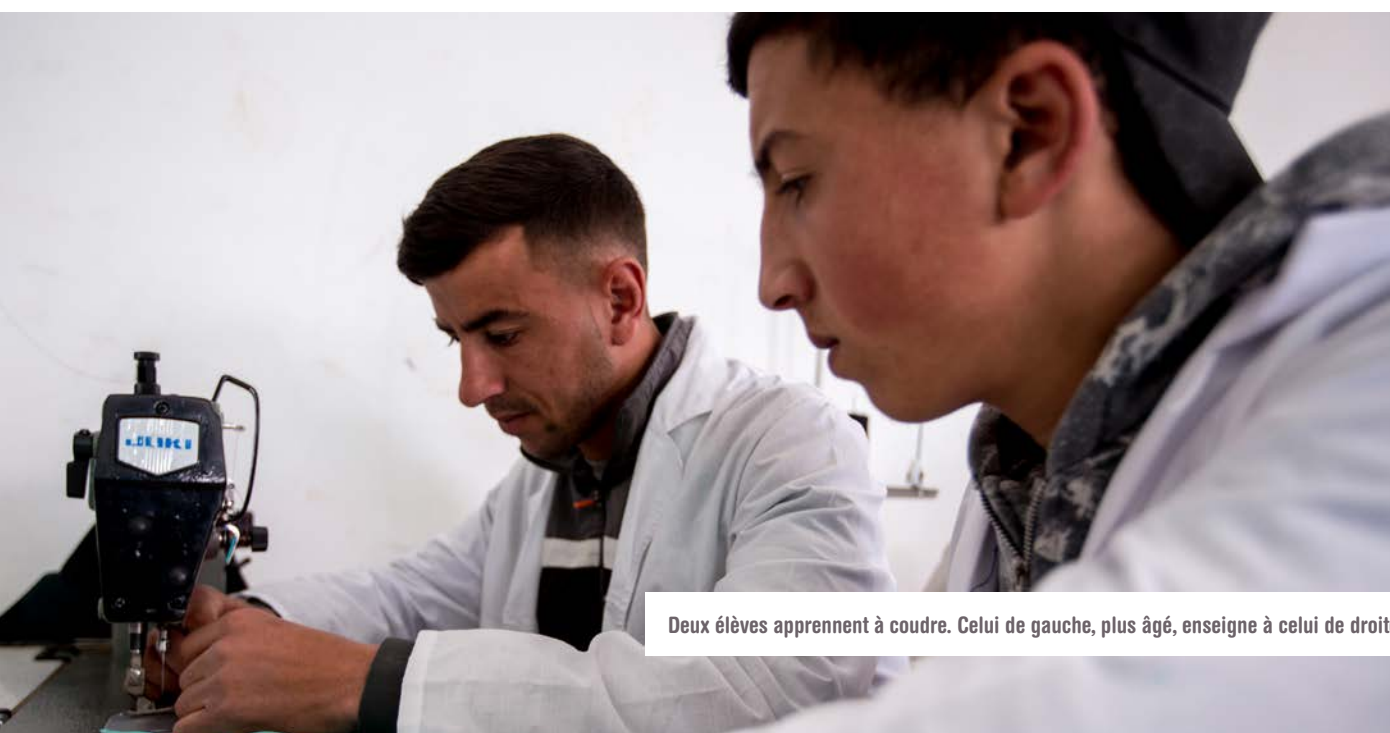
Source : Elaboration propre

Avant de détailler de manière didactique chaque programme et service composant le modèle AFAK, le tableau ci-dessous présente les moyens minimums nécessaires à la reproduction du modèle par une organisation. Il présente une configuration simplifiée du modèle qui comprendrait seulement 1 groupe de 20 élèves par étape de formation.

TABLEAU 4 : MOYENS MINIMUMS NÉCESSAIRES À LA REPRODUCTION DU MODÈLE PAR UNE ORGANISATION

INVESTISSEMENT INITIAL	<p>Infrastructure :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Classe de remise à niveau scolaire et Classe-atelier IP - Cour de récréation - Bureaux des services d'AS et d'OIP - Salle de stockage et sanitaires <p>Équipement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tables, chaises, tableaux - Equipement spécifique IP - Ordinateurs
RESSOURCES HUMAINES	<p>Équipe socio-éducative</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enseignant remise à niveau scolaire (à temps plein) - Formateur IP (à temps plein) - Formateur FP duale partie théorique et life skills (à temps plein : 50 % FP duale et 50 % life skills) - Assistant(e) Social(e) (à temps plein : 50% Remise à niveau et IP et 50 % FP duale) <p>Équipe d'orientation et d'insertion professionnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conseiller(e) d'orientation et d'insertion professionnelle (à temps plein) <p>Équipe de coordination et suivi du modèle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsable de suivi technique (25 % temps) - Responsable de suivi financier (25 % temps)
FONCTIONNEMENT	<ul style="list-style-type: none"> - Matériel consommable - Téléphone et internet - Service d'eau et électricité - Sécurité - Assurances - Transport

Source : Elaboration propre



4.1 PROGRAMME DE REMISE À NIVEAU SCOLAIRE

Ce programme a pour objectif principal de permettre l'acquisition par les bénéficiaires des compétences de base nécessaires pour suivre l'itinéraire de formation.

Compétences de base ?

Socle constitué d'un ensemble de connaissances et de compétences qu'il est indispensable d'acquérir durant la scolarité obligatoire afin d'accomplir avec succès sa scolarité, poursuivre sa formation, construire son avenir personnel et professionnel et réussir sa vie en société.



Au Maroc, le programme d'ENF permet aussi aux bénéficiaires de passer l'examen officiel annuel du Ministère de l'Education nationale et ainsi d'obtenir un certificat équivalent à celui de finalisation de l'enseignement primaire.

4.1.1. Comment déterminer le niveau scolaire des bénéficiaires ?

Lors des phases préparatoires à la mise en œuvre du modèle AFAK, votre service d'assistance sociale a identifié et capté les bénéficiaires du programme. Vous devez à présent évaluer le niveau scolaire réel de chaque bénéficiaire afin de définir et préparer le contenu du programme, et de répartir les élèves dans des groupes multi-niveaux en fonction de leurs aptitudes.

Vous devrez donc faire passer à chaque bénéficiaire un examen initial ou un test de niveau. Cette épreuve déterminera le niveau académique de chaque élève, et permettra d'adapter les modules pédagogiques⁴.

L'outil 10 de la boîte à outils vous propose un modèle d'examen initial de remise à niveau scolaire, lequel donne des exemples pour rédiger le contenu de l'examen de niveau à partir des compétences de base à acquérir en français par les bénéficiaires pour suivre l'itinéraire de formation.



Outil 10 : Modèle d'examen initial de remise à niveau scolaire

⁴ En outre, un entretien personnel avec chaque bénéficiaire s'avère aussi très utile pour déterminer les aspects psychosociaux, comme nous le verrons lorsque nous présenterons plus en avant le service d'assistance sociale.

4.1.2. Comment créer le contenu du programme et planifier les cours ?

Le contenu du programme va dépendre de l'identification lors des phases préparatoires à la mise en œuvre du modèle AFAK de la présence d'un programme officiel de remise à niveau scolaire dans votre zone d'intervention.

S'il existe un programme officiel⁵ de remise à niveau scolaire, vous devrez vous y référer pour créer le contenu de ce programme. S'il n'en existe pas, vous devrez le créer en vous basant sur les manuels pédagogiques existants dans votre territoire d'intervention.

Le manuel pédagogique (ou manuel scolaire) sert au professeur en classe, pour donner un cours à ses élèves, en fonction généralement d'un programme établi par l'Éducation nationale.

Le professeur peut l'utiliser de deux façons différentes pour faire son cours :

- il se sert du manuel comme un guide de cours, et suit pas à pas son déroulement ;
- il se sert du manuel pour « piocher » des documents, un cours, des exercices à travailler en classe.

Dans la deuxième option, le manuel sera alors comparable à une « banque de ressources » diverses (photo, exercice, carte, cours, évaluation, dessin...) qui permet au professeur d'élaborer des activités à faire en classe. Dans ce cas, le manuel « illustre », vient en soutien au cours préparé par le professeur.

Les manuels pédagogiques créés devront être orientés en fonction des compétences à acquérir pour suivre une formation professionnelle.



Lors de la définition du contenu du programme de remise à niveau scolaire, tâchez de le faire si possible en collaboration avec le secteur privé de votre zone d'intervention, et notamment avec les entreprises qui vont participer au programme de FP duale.

En fonction des résultats obtenus par les bénéficiaires lors de l'examen initial, vous pouvez créer des modules d'apprentissage différenciés selon les aptitudes des bénéficiaires tout en garantissant une standardisation de l'apprentissage.

Au Maroc, le programme d'ENF est divisé en deux modules de niveau. Le 1er niveau correspond aux élèves ayant, selon le test de niveau initial, un niveau inférieur ou égal à la 4ème année de primaire et le 2nd niveau correspond aux élèves ayant, selon le test de niveau initial, un niveau supérieur à la 4ème année de primaire.

Si à la fin du module de 1er niveau, l'élève réussit l'examen interne du centre, il continue dans le centre en intégrant le module de niveau 2. Dans le cas contraire, il redouble le module ENF 1.

Si à la fin du module de 2ème niveau, l'élève réussit l'épreuve interne et l'examen officiel du Ministère de l'Éducation nationale, il continue l'itinéraire dans le centre en intégrant le module d'IP. Dans le cas contraire, il redouble le module ENF 2.

Vous devrez ensuite préparer la programmation didactique annuelle qui sera déclinée en programmation hebdomadaire puis en programmation journalière et par matière, ainsi qu'une planification des compétences mensuelles à acquérir par les bénéficiaires.

⁵ On entend ici par programme officiel, le programme d'enseignement établi sous la responsabilité de l'Éducation nationale qui peut-être soit élaboré directement par le ministère, soit délégué à un organisme externe mais rattaché au ministère (exemple : en France depuis 2013 les programmes d'enseignement sont élaborés par le Conseil supérieur des programmes qui dépend directement du ministre de l'Éducation nationale).

Qu'entend-on par programmation didactique ? On entend par « programmation didactique » le processus de planification temporelle des contenus d'enseignement d'une matière.



Outil 11 : Programmation hebdomadaire des cours.

Cet outil vous permet de planifier les cours du programme de remise à niveau scolaire pour chaque jour de la semaine.

Vous devrez également créer des outils pédagogiques et des outils de suivi et évaluation qui vous serviront pour animer les cours.



Outil 12 : Fiche de travail collectif

Cet outil vous permet d'organiser le travail effectué pendant les cours par groupe de travail et favorise la collaboration entre les élèves.

Outil 13 : Fiche d'évaluation continue

Cet outil vous permet d'évaluer chaque élève sur la base de plusieurs critères : présence, résultats aux examens, comportement, travail en classe, tâches effectuées.

4.1.3. Quels sont les principes méthodologiques à appliquer pendant les cours ?

Il faut souligner ici l'importance de la pédagogie différenciée à appliquer pendant tout le programme de remise à niveau scolaire. Elle permet une adaptation du curriculum et des méthodes d'apprentissage aux différentes aptitudes des bénéficiaires et des groupes de niveau.

Qu'entend-on par pédagogie différenciée ? La pédagogie différenciée est une démarche qui consiste à mettre en œuvre un ensemble diversifié de moyens et de procédures d'enseignement et d'apprentissage afin de permettre à des élèves d'âges, d'aptitudes, de compétences et de savoir-faire hétérogènes, d'atteindre par des voies différentes, des objectifs communs et ultérieurement, la réussite éducative.

Qu'entend-on par curriculum ? Un curriculum est un ensemble d'actions planifiées pour susciter l'instruction : il comprend la définition des objectifs de l'enseignement, les contenus, les méthodes (y compris l'évaluation) les matériels (y compris les manuels scolaires) et les dispositions relatives à la formation adéquate des enseignants.



Outil 14 : Principes de base pour l'élaboration d'un curriculum



Au sein du programme d'ENF au Maroc, plusieurs modules pédagogiques sont dispensés parallèlement au sein de la même salle de classe.

Grâce à la méthodologie multi-niveau, chaque groupe travaille le contenu académique lui correspondant. Les opportunités de collaboration entre les participants sont ainsi favorisées (gestion des groupes coopératifs).

Dans la classe, l'enseignant doit apporter une réponse éducative à tous les niveaux identifiés dans le groupe. Pour cela, il doit réadapter la méthodologie ordinaire pour atteindre le même objectif à travers différents moyens.

Le groupe étant hétérogène, la clé du succès réside dans le travail en groupe qui suppose un apprentissage coopératif. Coopérer, c'est travailler conjointement avec d'autres pour atteindre les mêmes objectifs.

Qu'entend-on par apprentissage coopératif ? L'apprentissage coopératif est une méthodologie éducative qui base le travail sur des petits groupes hétérogènes, dans lesquels l'effectif scolaire travaille ensemble pour améliorer son apprentissage propre.

Cela implique une distribution des élèves pour les travaux en petits groupes, qui peuvent traiter de différents sujets ou parties de la même unité didactique.

Les difficultés d'apprentissage chez les élèves peuvent être abordées à travers le travail coopératif. La difficulté, étape normale de l'apprentissage, peut recouvrir des causes très diverses et nécessite une finesse d'analyse de tous les facteurs qui interviennent dans le processus d'apprentissage.

Pour suivre les progrès réalisés par ses élèves, il est conseillé à l'enseignant de tenir un journal de bord. L'outil 15 de la boîte à outils permet à l'enseignant de noter ses observations lors de chaque séance et pour chaque groupe : thèmes abordés, activités réalisées, objectifs atteints, méthodologie utilisée, évaluation.



Outil 15 : Journal de l'enseignant



Les élèves cousent à la machine pendant les cours de couture

4.2. PROGRAMME D'INITIATION PROFESSIONNELLE

Le programme d'IP permet la bonne articulation des étapes de remise à niveau scolaire et de FP duale afin de garantir l'intégralité de l'intervention. Il permet également à ses bénéficiaires d'être mieux préparés à l'entrée en FP duale. La coordination existante entre les formateurs de remise à niveau et d'IP permet de maintenir une continuité dans le suivi pédagogique des élèves en favorisant l'adaptation des cours aux besoins collectifs et individuels des élèves.

Le programme IP est conçu comme une initiation à l'apprentissage d'un métier concret dans un cadre scolaire, qui s'articule autour du renforcement des compétences techniques et transversales et de l'accompagnement socio-éducatif.

Il s'agit d'une composante essentielle du modèle AFAK car c'est un moyen d'attirer les jeunes en situation d'abandon ou d'échec scolaire. Le contenu et les objectifs du programme IP permettant à ces jeunes de visualiser en quoi l'itinéraire formatif est dirigé vers l'obtention d'un travail et d'une rapide insertion socioprofessionnelle.

Le modèle, basé sur l'approche par compétences, attache une grande importance à ce que les compétences qu'acquièrent les jeunes correspondent de manière optimale aux exigences du marché local du travail dans le secteur professionnel spécifique. L'IP doit ainsi identifier très précisément ce contexte spécifique dans lequel le modèle est mis en œuvre.

4.2.1. Comment créer le contenu du programme et planifier le cycle de formation ?

L'un des objectifs principaux du programme d'IP est de faciliter l'acquisition par les bénéficiaires des compétences techniques et transversales propres à l'exercice du métier de la spécialité professionnelle choisie.

Son contenu doit par conséquent se référer à celui du programme de FP duale des compétences à acquérir.

Dès lors, s'il existe un programme officiel de FP duale, vous devrez vous y référer pour créer le programme d'IP. S'il n'en existe pas, vous devrez créer un système global tenant en compte que l'IP doit être obligatoirement antérieure à la FP duale.

Qu'entend-on par référentiel ? Un référentiel définit les compétences nécessaires à acquérir permettant d'exercer un métier concret.

Qu'entend-on par référentiel de formation ? Le référentiel de formation décrit les savoirs, savoir-faire, savoir-être et les connaissances qui y sont associées qui doivent être acquis au cours de la formation conduisant à l'exercice du métier concret.

Au Maroc, les compétences à acquérir ont été déterminées à partir d'une analyse de situations de travail dans le contexte marocain, afin de créer des programmes adaptés qui permettent aux apprentis de les acquérir sur la base de 80% d'enseignement pratique en entreprise et de 20% d'enseignement théorique en Centre de Formation par apprentissage (CFA).

La planification du cycle de formation d'IP se réalise à travers une programmation annuelle de formation établie à partir du référentiel de formation existant.

Ce programme annuel permet de sélectionner des modules et de répartir à l'intérieur de ceux-ci des heures d'enseignements théoriques et pratiques, de sélectionner du contenu et des objectifs spécifiques.



Pour créer le programme annuel, il faut réaliser les étapes suivantes :

- 1) Déterminer le volume horaire réel qu'aura la formation. Il faut calculer le nombre total d'heures en tenant compte des jours fériés et des vacances.
- 2) Sélectionner les modules à adapter. Il faut choisir les modules qui définissent le cœur du métier.
- 3) Calculer les heures de formation par module en tenant compte du % du total que représente le volume horaire dudit module dans le référentiel.
- 4) Calculer le nombre d'heures théoriques et pratiques pour chaque module y compris les heures consacrées aux évaluations.



Outil 16 : Programme annuel.

Cet outil permet sous forme de tableau de présenter les modules sélectionnés pour la formation, le volume horaire par module et la répartition horaire de ce volume entre séances théoriques et séances pratiques.

La **fiche de module (outil 17)** quant à elle permet de déterminer les objectifs pédagogiques par séance de formation et de définir les contenus d'enseignement qui permettront de les atteindre. Elle permet aussi de faire une première répartition du nombre d'heures théoriques et pratiques par séances.

Pour créer la fiche de module, il faut réaliser les étapes suivantes :

- 1) Calculer le n° de séances disponibles ($N^{\circ} \text{ de séances} = \text{total h module} / \text{durée séance}$).
- 2) Répartir les précisions ou objectifs spécifiques par séances. Il faut déterminer le nombre de séances à consacrer à chaque objectif.
- 3) Répartir les éléments de contenu correspondant à chaque objectif par séances. Il faut faire une première proposition qui sera révisée pendant l'exécution (test-erreur).
- 4) Déterminer le nombre d'heures théoriques et pratiques qu'aura chaque session, en respectant le volume total d'heures pratiques et théoriques fixé par le programme annuel.



Outil 17 : Fiche de module

Pour préparer vos séances, vous pouvez utiliser la fiche de séance (outil 18) qui permet de décomposer le contenu de la fiche de module. Vous devez la remplir avant chaque séance afin de les préparer.

FIGURE 4 : COMMENT REMPLIR UNE FICHE DE SÉANCE

Date: / / Module: Session: Nombre de présence : /

OBJECTIFS : Qu'est ce qu'on attend ?
Quels savoir ? Quel contenu ?

ACTIVITÉS : Quelles actions a-t-on prévu de faire ?
(Indiquer le temps nécessaire)

MÉTHODE ET TECHNIQUE : Comment travaillera-t-on, quelles
techniques d'enseignement a-t-on prévu
d'utiliser ?

OUTILS DE TRAVAIL : De quoi a-t-on besoin ?
Quel matériel ?

EVALUATION CONTINUE : Comment a-t-on prévu de
garantir l'évaluation continue ?

Observations et recommandations

A rempli après les séances.
Explication du déroulement
de la séance. Adéquation des
techniques utilisées, contenus
plus compliqués, si les objectifs
ont été atteints, possibles
incidents (etc.)

Source : ATIL



A la fin de la séance, il est très important de prendre le temps de finir de remplir la fiche de séance et de faire le contrôle des stocks grâce à la fiche de gestion des stocks. Cette dernière permet de gérer le stock de fournitures et de matériel nécessaires lors des séances de formation dans les classes-ateliers. Elle doit être remplie par le formateur/trice d'IP.



Outil 18 : Fiche de séance

Outil 19 : Fiche de gestion des stocks



Si possible, travailler tous les éléments de contenu proposés au référentiel. Si l'on ne peut pas, il faut tenir compte de la priorité de certaines thématiques pour l'acquisition des compétences nécessaires au métier de la spécialité professionnelle choisie.

4.2.2. Quels sont les principes méthodologiques à suivre pour dynamiser les séances de formation ?

La qualité de la formation est déterminante pour la réussite des apprenants/es. C'est elle qui permet aux apprenants/es d'acquérir les compétences attendues.

Bien que toute formation vise à l'acquisition de compétences, toutes les actions de formation n'ont pas la même efficacité. En effet, chaque formation poursuit des objectifs différents et nécessite une méthodologie différente.

De la méthodologie d'enseignement dépend la réussite ou l'échec d'un cours ou d'une séance, qu'elle soit théorique ou pratique.

Lors de chaque séance, il est important de respecter certains principes méthodologiques sont les orientations que doit suivre le processus formatif et spécialement le choix des méthodes et techniques d'apprentissage à utiliser. Ils sont surtout fondés sur : (i) adaptation au niveau de l'apprenant/e ; (ii) un climat favorable à l'apprentissage ; (iii) une approche participative.



Principes méthodologiques de l'IP à suivre :

- Encourager un apprentissage pratique adapté aux besoins de l'apprenant/e, afin qu'il/elle puisse vérifier l'intérêt et l'utilité de ce qu'il apprend.
- Favoriser un apprentissage progressif, en commençant par ce qui est maîtrisé pour atteindre progressivement les compétences définies dans les objectifs.
- Réaliser une évaluation continue qui permette de réviser et adapter les contenus aux besoins des apprenants/es.
- Développer des activités diversifiées en utilisant des techniques et des supports diversifiés (méthodes de présentation, de démonstration, de construction de l'apprentissage, de travaux de groupe).
- Proposer des espaces, des installations, des matériaux et des supports pédagogiques adaptés et cohérents avec les objectifs proposés.
- Développer des processus d'apprentissage de groupe respectueux des expériences et des points de vue de chacun.
- S'orienter vers des activités fonctionnelles, en s'appuyant sur des exemples pratiques empruntés à la vie quotidienne et qui permettent de collecter de l'information sur l'environnement socio professionnel.
- Proposer des activités qui développent un lien avec le monde du travail en invitant des personnes qualifiées et en réalisant des visites dans des centres de travail.

4.3 PROGRAMME DE FORMATION PROFESSIONNELLE DUALE

Le programme de Formation Professionnelle duale est la dernière étape de l'itinéraire de formation du modèle AFAK. Il est destiné à développer et renforcer les connaissances et les compétences techniques acquises pendant le cours d'IP et ce, dans un environnement professionnel.

Ce programme doit obligatoirement comporter une formation théorique ainsi qu'une formation pratique en entreprise.



Le pourcentage du temps consacré à l'une et l'autre des deux types de formation dépend du contexte local au sein duquel on met en place le modèle, et notamment du marché du travail et des caractéristiques du tissu d'entreprises.

Néanmoins, pour être efficace, le stage en entreprise doit être la période la plus longue du programme. Nous préconisons qu'il couvre au minimum 70 % du temps total de la formation.



Au Maroc, l'apprentissage se base sur une formation essentiellement pratique (à raison de 80% dans une entreprise) qui permet aux bénéficiaires d'acquérir une première expérience dans le milieu de travail et de développer leurs capacités.

Les bénéficiaires passent à la fin de la formation un examen pour obtenir le diplôme officiel de « Spécialisation » de la branche professionnelle correspondant à la formation reçue du Département de la FP du Ministère de l'Education nationale.



Un élève très concentré coud sur une machine à coudre sous la supervision de la professeure

4.3.1. Quelles sont les démarches à réaliser pour mettre en œuvre l'enseignement théorique ?

Cette formation théorique porte principalement sur l'acquisition et le renforcement d'éléments techniques qui génèrent des difficultés communes à l'ensemble des bénéficiaires durant leur formation en entreprise.

La formation théorique de ce programme doit servir de base à l'enseignement pratique dispensé lors du stage en entreprise (notamment en matière de respect des normes et directives, ou encore du système de qualité).

S'il existe un programme officiel de formation professionnelle duale, son contenu sera basé sur le référentiel du programme officiel. S'il n'en existe pas, vous devrez le créer en vous basant sur les compétences techniques à acquérir dans l'exercice du secteur professionnel choisi. Les compétences techniques peuvent être définies en collaboration avec une entreprise partenaire, experte du secteur professionnel choisi, en adaptant les cours du formateur aux nécessités des entreprises du marché du travail local.

Si vous disposez d'un centre de formation, vous pourrez réaliser en interne l'enseignement théorique. De plus, si votre centre dispose d'une autorisation ou d'une reconnaissance étatique en matière de formation, vous pourrez délivrer un diplôme officiel. Pour la délivrance d'un diplôme, une autre option s'offre à vous, celle de signer un partenariat avec un opérateur de formation qui reconnaîtra votre programme.

Si vous ne disposez pas d'un centre de formation propre, vous devrez externaliser l'enseignement théorique du programme et rechercher un centre de formation qui corresponde aux profils des bénéficiaires. Dans ce cas-là, le centre de formation externe prendra en charge également le suivi de l'enseignement pratique en entreprise, car les deux enseignements sont complémentaires et indissociables.

Les centres de formation externes peuvent être publics et gérés par l'Etat ou les collectivités locales. Quand ils sont présents dans votre territoire d'intervention, vous devez chercher à les mobiliser et à les intégrer à votre programme de FP duale. Le modèle AFAK est en effet basé sur l'amélioration du système public d'éducation et de formation. Il faut donc rechercher les ressources existantes dans ce domaine et les responsabiliser.

L'une des finalités du modèle consiste à ce qu'il devienne à terme un programme public pour assurer sa durabilité mais aussi pour améliorer les politiques publiques en matière d'éducation et de formation professionnelle, dans le sens d'une meilleure adéquation de celles-ci avec les réalités des jeunes qui ont abandonné le système scolaire de manière précoce.

En l'absence de ceux-ci ou s'ils ne peuvent pas être associés au programme de FP duale, les centres de formation peuvent être également des centres intra-entreprises qui regroupent plusieurs entreprises d'un même secteur d'activité et qui souhaitent améliorer leurs ressources humaines en participant à la formation et au recrutement de leurs salariés.

TABLEAU 5 : NOMBRE DE CENTRES DE FORMATION PAR APPRENTISSAGE INTRA-ENTREPRISES AU MAROC

SECTEUR CFA-IE AUTORISÉS	NOMBRE D'APPRENTIS INSCRITS	NOMBRE D'APPRENTIS EN FORMATION	DONT APPRENTIES	NOMBRE DE LAURÉATS	DONT LAURÉATES	5 DÉPARTS AVANT FIN FORMATION
Habillement 60	8529	758	612	3978	3480	44,47
Textile 9	199	61	39	31	25	53,77
Cuir 3	359	37	18	123	64	55,43
Automobile 4	3 273	300	85	1 586	508	42,38
Hôtellerie 10	1 179	129	61	777	310	23,16
TOTAL 86	13 539	1 285	815	6 495	4 387	42,54

Source : OFPPT, 2014

4.3.2. Quelles sont les démarches à réaliser pour mettre en œuvre l'enseignement pratique en entreprise ?

Pendant toute la durée du programme, les formateurs de référence de chacun des bénéficiaires sont les maîtres d'apprentissage. Ces personnes sont des membres de l'entreprise, nommés par celle-ci comme référant de l'apprentissage. Ils travaillent sous la coordination, le suivi et la supervision du technicien chargé de l'orientation et de l'insertion professionnelle.

Au sein de l'entreprise, généralement le rôle de référent est assuré par le responsable de la formation ou à défaut par celui des ressources humaines. Le degré d'intervention du technicien d'orientation au sein de l'entreprise va dépendre des relations entretenues avec le référent.

Durant toute cette étape, les bénéficiaires doivent être traités dans la mesure du possible comme des professionnels, même s'ils sont encore des élèves. Ils bénéficient d'un suivi constant permettant de valider l'acquisition de compétences professionnelles nécessaires.

Les entreprises participantes au programme de FP duale ont signé une convention de partenariat lors de la phase préparatoire de mise en place d'un réseau d'entreprises partenaires (voir outil 9 de la boîte à outils).

La participation au programme permet aux entreprises de formaliser certaines pratiques dans le recrutement et le suivi de son personnel. La convention signée avec les entreprises participantes leur impose en effet certaines obligations formelles (contractualisation, couverture sociale et médicale) et leur en propose d'autres (comme le plan de carrière, la mise en place d'un système de primes, le recours aux stages rémunérés).

Au Maroc, pour participer à la formation, les entreprises reçoivent une indemnisation. En revanche, le versement d'une indemnité aux apprentis n'est pas automatique et dépend de la volonté de l'entreprise. Elle est le plus souvent consentie de manière informelle.



Quand cela est possible, en compensation de l'indemnisation que reçoit l'entreprise, il est recommandé de rendre obligatoire le versement d'une indemnité aux apprentis dans la convention signée avec l'entreprise.

La première activité à réaliser dans le cadre de la mise en place de la formation pratique sera dédiée à la recherche de stage par les bénéficiaires, sous la forme d'un atelier par exemple.



Les éléments pris en compte lors du placement des élèves dans un stage sont les suivants :

- L'historique académique de l'apprenti
- Sa situation familiale et sociale
- L'éloignement du lieu de travail par rapport au domicile de l'apprenti
- L'historique de collaboration de l'association avec les entreprises



Outil 20 : Modèle de lettre de demande de stage en entreprise

Une convention de stage doit venir formaliser la procédure et doit être signée par toutes les parties prenantes : le bénéficiaire, l'entreprise et le technicien d'insertion. La convention doit énoncer les droits et obligations de toutes les parties prenantes.



Il faut penser à inclure dans la convention de stage une clause sur l'obligation de souscrire une assurance en faveur du stagiaire lors de son stage en entreprise et bien préciser qui doit régler la prime d'assurance.



Outil 21 : Modèle de convention de stage en entreprise

Durant toute la mise en œuvre du programme, il est essentiel d'assurer un suivi optimal des stages par des visites régulières aux entreprises.

Pour cela, vous pouvez utiliser l'outil 21 « Fiche de suivi administratif et social » qui permet d'accompagner les bénéficiaires tout au long du programme de formation professionnelle. Cette fiche doit être remplie par le technicien d'OIP.



Outil 22 : Fiche de suivi administratif et social

L'**Outil 22 « Fiche de suivi technique »** permet d'accompagner le bénéficiaire lors de son stage en entreprise, en prenant en compte l'évaluation des deux parties prenantes, à savoir le bénéficiaire et son maître-formateur, qui doivent remplir chacun à leur tour la fiche.



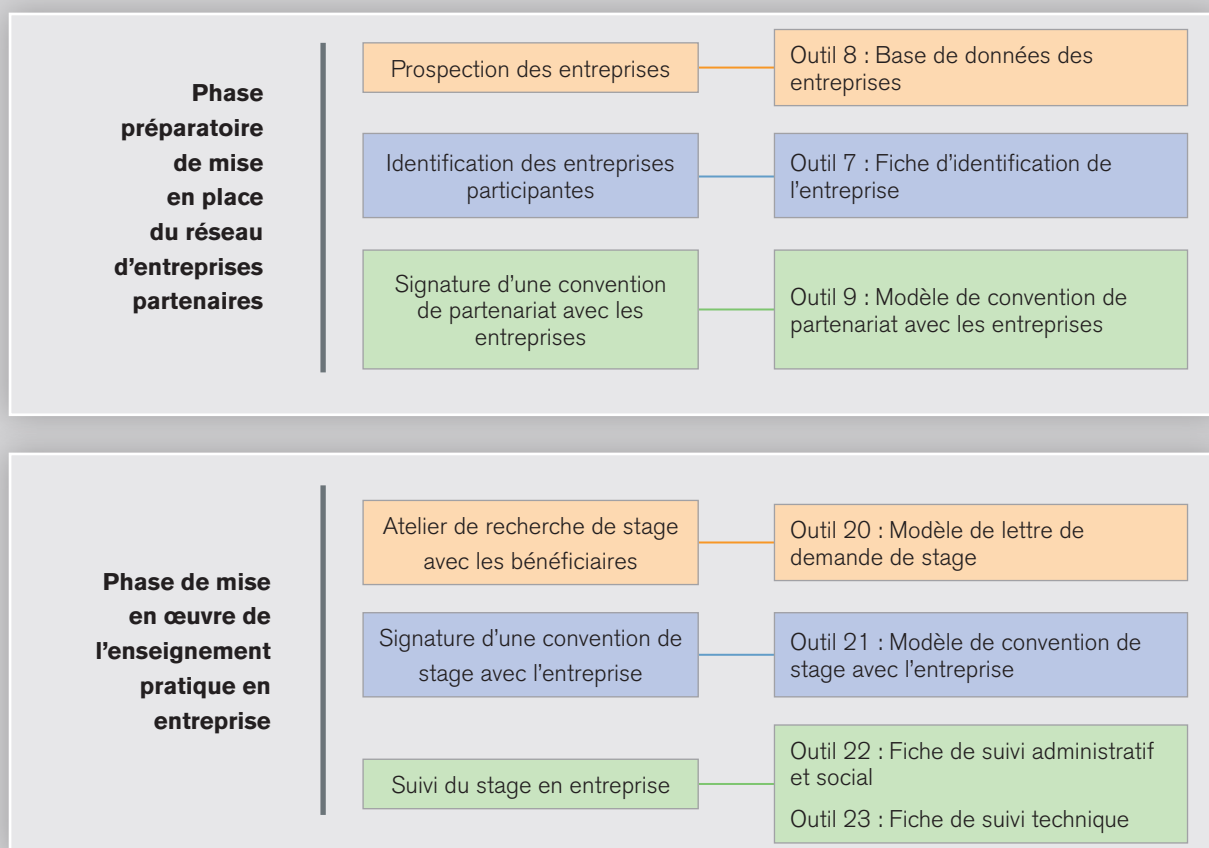
Outil 23 : Fiche de suivi technique

Le schéma qui suit synthétise les différentes activités à mener pour mettre en œuvre l'enseignement pratique en entreprise.



Un élève très concentré coud sur une machine à coudre sous la supervision de la professeure

FIGURE 5 : ETAPES DE MISE EN ŒUVRE DE L'ENSEIGNEMENT PRATIQUE EN ENTREPRISE



Source : Elaboration propre

4.4 PROGRAMME DE COMPÉTENCES ESSENTIELLES (LIFE SKILLS)

Le programme Life Skills est un programme transversal qui, grâce à un renforcement des capacités psychosociales des bénéficiaires, permet de développer leur autonomie personnelle pendant l'itinéraire de formation.

Conçu comme complémentaire aux programmes d'IP et de FP duale, l'accès à ce programme est donc conditionné à l'inscription des bénéficiaires aux programmes d'IP puis de FP duale. Il débute ainsi en parallèle au programme d'IP et se poursuit lors du programme de FP duale. Il est coordonné par le responsable technique qui fait le lien avec les autres programmes transversaux du modèle (service d'assistance sociale et service d'orientation et insertion professionnelle).

Le programme de Life Skills se compose de séances de formation qui sont assurées par le formateur de l'enseignement théorique de la FP duale (partage de 50 % du temps entre les deux programmes). En fonction du thème programmé, les autres membres de l'équipe socio-éducative peuvent intervenir et ainsi assurer certaines séances de formation. Des invités du secteur privé ou des spécialistes peuvent aussi donner des cours.

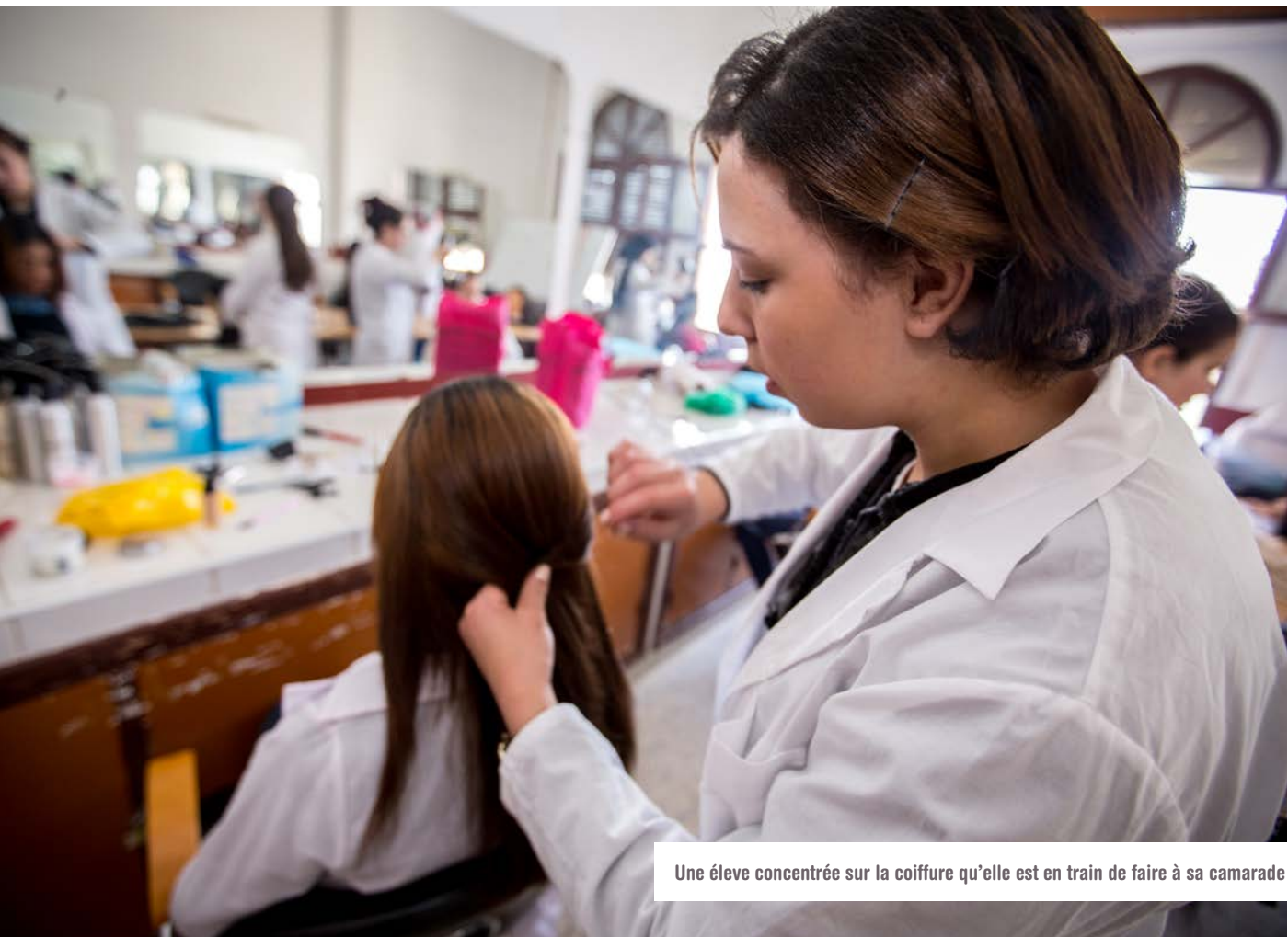
4.4.1. A quoi sert le programme et quels sont les thèmes abordés ?

Le programme de Life Skills permet aux bénéficiaires d'acquérir les connaissances et les compétences essentielles pour faire face efficacement aux exigences et défis de la vie quotidienne ainsi qu'à la vie professionnelle. Ce programme permet notamment l'apprentissage des codes exigés par le monde du travail pour rechercher et conserver un emploi.

Le contenu du programme de Life Skills dans le processus de formation permet l'acquisition de certaines compétences transversales nécessaires à l'insertion des jeunes quelque soit le métier et le milieu professionnel dans un contexte spécifique. L'incorporation de ce programme dans l'itinéraire de formation, constitue donc un facteur favorisant l'insertion professionnelle des jeunes.

Des problèmes de comportement, tels que la manque de ponctualité, les difficultés de relation entre pairs ou avec la hiérarchie, le respect des consignes de sécurité, sont fréquemment cités par les employeurs comme constituant des obstacles à l'insertion professionnelle des jeunes.

Le programme de Life Skills traite de ces problèmes pour promouvoir l'intégration professionnelle des bénéficiaires dans le monde du travail mais aussi de manière plus générale leur intégration sociale. Les thèmes abordés dans ce programme peuvent être ainsi classés en deux catégories (cette liste bien entendu n'est pas exhaustive et vous pouvez y rajouter toute thématique que vous jugerez utile pour le bon déroulement du programme) : (i) thèmes pour promouvoir l'intégration sociale des bénéficiaires et (ii) thèmes pour promouvoir l'intégration professionnelle des bénéficiaires.



Une élève concentrée sur la coiffure qu'elle est en train de faire à sa camarade

TABLEAU 6 : THÈMES ABORDÉS DANS LE PROGRAMME DE COMPÉTENCES ESSENTIELLES

THÈMES POUR PROMOUVOIR L'INTÉGRATION SOCIALE DES BÉNÉFICIAIRES	THÈMES POUR PROMOUVOIR L'INTÉGRATION PROFESSIONNELLE DES BÉNÉFICIAIRES
<ul style="list-style-type: none"> - Exposer les techniques de présentation (Curriculum Vitae, les types de communication avec l'entrepreneur et les clients...). - Développer l'habileté de communication verbale et non verbale pour que l'élève participe aux conversations. - Définir ses valeurs et ses motivations. (outil 24) - Favoriser l'éclosion de certaines valeurs individuelles : estime de soi, sens des responsabilités, confiance en soi. (outils 25 et 26) - Gérer ses émotions et son stress. (outil 28) - Établir et maintenir des relations interpersonnelles. - Promouvoir l'autonomie personnelle (Gestion des ressources). - Développer les habiletés pour l'autoévaluation. - Promouvoir le travail individuel et dans une équipe (cohésion). (outil 27) - Établir des buts et créer un projet de vie (motivation). - Exposer les normes basiques d'hygiène. - Sensibiliser sur les sujets qui dérivent dans l'exclusion sociale (la toxicomanie, des maladies sexuellement transmissibles). 	<ul style="list-style-type: none"> - Attitudes professionnelles au travail : ponctualité, relations entre pairs ou avec la hiérarchie... - Respect des normes basiques de sécurité. - Gestion et résolution de conflits dans l'entourage professionnel. - Aider à identifier les intérêts et les ressources personnels, ses attentes et projet personnel par rapport à l'avenir. - Rechercher les représentations sur le travail et réfléchir au signifié qu'il a pour chacun. - Produire et transmettre des connaissances sur des caractéristiques du marché de travail, des sources d'information à propos d'une demande de travail, et des ressources instrumentaux requis. - Aider à développer des stratégies pour l'active recherche de travail. (outil 29) - Stimuler la valorisation de l'expérience de travail et personnelle. - Prévenir des situations de risque, en facilitant l'élaboration d'expériences (positives et négatives) rattachées au monde du travail.

Source : Elaboration propre

Comme supports de travail, nous proposons aux organisations qui souhaitent reproduire le modèle une série de présentations Powerpoint qui reprend les thèmes principaux à développer dans le programme de Life Skills



Supports Powerpoint de présentation pour les cours de Life Skills :

Outil 24 : Définir mes valeurs et mes motivations

Outil 25 : Renforcer son estime de soi

Outil 26 : Développer son sens des responsabilités

Outil 27 : Développer esprit d'équipe et cohésion

Outil 28 : Gérer mes émotions et mon stress

Outil 29 : Acquérir les techniques de recherche d'emploi

Au niveau du suivi et de la coordination du programme de Life Skills, nous vous conseillons d'utiliser deux autres outils particulièrement utiles pour mener à bien le programme : la fiche technique de l'activité réalisée et le livret de progrès.

La fiche technique de l'activité réalisée permet à l'intervenant d'une séance de formation en Life Skills d'annoter les points essentiels de la séance : les thèmes abordés, les objectifs, le matériel utilisé, le déroulement de l'activité et les techniques d'animation. Fiche qui sera par la suite capitalisée par le responsable de suivi technique.



Outil 30 : Fiche technique de l'activité réalisée

Le livret de progrès est destiné à suivre le jeune pendant toute la durée de la formation dans l'acquisition des savoirs, savoir-faire et savoir-être. Il sert à faire la liaison entre tous les intervenants participant directement à la formation du jeune. Ce document centralise l'ensemble des appréciations portées sur l'évolution du jeune par les différents intervenants, ainsi que les actions décidées après chaque atelier.

Le livret est rempli sous la responsabilité du formateur de Life Skills et du responsable de suivi technique ; le jeune a le droit d'y accéder pour le consulter et y rédiger éventuellement des informations complémentaires.



Outil 31 : Livret de progrès

4.5 SERVICE D'ASSISTANCE SOCIALE

Cette composante du modèle est un élément fondamental pendant tout l'itinéraire formatif des bénéficiaires de par l'importance accordée à une approche pédagogique individualisée.

Pour mener à bien cet important travail transversal de suivi social des bénéficiaires tout au long de l'itinéraire de formation, vous devrez planifier un certain nombre d'activités que le tableau ci-dessous énumère.

TABLEAU 7 : ACTIVITÉS RÉALISÉES PAR LE SERVICE D'ASSISTANCE SOCIALE

ACTIVITÉS RÉALISÉES PAR LE SERVICE D'ASSISTANCE SOCIALE
Planification mensuelle / trimestrielle des réunions avec les bénéficiaires
Planification mensuelle / trimestrielle d'ateliers de formation individuelle et de visites aux parents des bénéficiaires
Réunions et visites dans les institutions qui travaillent avec les jeunes en situation d'exclusion sociale
Réunions mensuelles de coordination interne avec les formateurs et responsables des autres programmes
Rapport mensuel des jeunes reçus lors du mois écoulé ainsi que des visites aux familles des bénéficiaires
Rapport mensuel sur l'état d'avancement des actions planifiées, les limites rencontrées et les prochaines étapes à réaliser pour atteindre les objectifs

4.5.1. A quoi sert-il et quels sont ses objectifs ?

Le service d'assistance sociale doit répondre aux demandes et besoins concrets partagés par le collectif ciblé par le modèle qui affectent la réussite de l'itinéraire éducatif des jeunes. Tous les participants au modèle AFAK bénéficient de ce service.

Les principaux objectifs de la création de ce service sont :

- Garantir la participation et l'adhésion des bénéficiaires et de leur famille à l'itinéraire ;
- Offrir un suivi socio-familial aux bénéficiaires pendant tout leur itinéraire de formation ;
- Assurer la coordination de l'équipe socio-éducative et la gestion des problèmes et conflits ;
- Assurer la coordination et la dérivation de cas auprès des acteurs du système de protection sociale.

La dérivation de cas à des acteurs du système de protection sociale suppose que votre organisation entretient des liens étroits avec ce type d'acteurs tant publics que privés.

Le suivi social est intensif durant les étapes de remise à niveau scolaire et d'IP lorsqu'il s'agit de travailler les facteurs d'abandon scolaire précoce. Il diminue progressivement durant l'étape de FP pour laisser sa place au travail d'orientation professionnelle, sans cependant disparaître totalement.

4.5.2. Quelles sont ses activités ?

Le service d'assistance sociale développe trois grandes activités au sein du modèle AFAK :

- La captation des bénéficiaires
- Le suivi socio-éducatif
- Le suivi socio-familial
- Captation des bénéficiaires

• **Caption des bénéficiaires**

Au départ de l'itinéraire de formation, le service d'assistance sociale joue un rôle crucial dans l'identification des bénéficiaires potentiels. Pour cela, il réalise un important travail de terrain en localisant les jeunes identifiés et leurs familles.

Il fait connaître le modèle AFAK dans sa zone d'intervention en réalisant des actions de communication autour de l'offre et des délais d'inscription (par exemple en diffusant des prospectus ou dépliants).

Il prend contact avec les principaux relais communautaires engagés dans la zone d'intervention qui feront dériver leurs bénéficiaires.

Il organise enfin des campagnes de sensibilisation auprès des familles sur l'importance de disposer d'une sortie professionnelle permettant d'assurer un avenir à leurs enfants.

La direction de l'organisation qui souhaite reproduire le modèle peut également participer à cette phase de captation des bénéficiaires en organisant des réunions ou des séminaires stratégiques avec d'autres organisations pour présenter les avantages du modèle AFAK.



Outil 32 : Fiche d'identification des cas d'abandon scolaire

Cet outil permet de collecter des données sur des éventuels bénéficiaires potentiels.

• Suivi socio-éducatif

Le service d'assistance sociale réalise durant tout l'itinéraire de formation un important travail de suivi individualisé de tous les bénéficiaires. Il contrôle et gère notamment tous les aspects relatifs à l'absentéisme et l'abandon des programmes pendant l'itinéraire de formation. Chaque mois, des réunions de coordination interne sont organisées avec les formateurs et responsables des autres programmes et services pour prévenir et contrôler l'absentéisme et l'abandon scolaire des bénéficiaires.

Le service d'assistance sociale réalise également un important travail de coordination avec l'ensemble de l'équipe socio-éducative autour des problèmes identifiés et de l'évolution individuelle des bénéficiaires.

Pour cela, le service d'AS utilise la fiche du Plan d'Intervention Socio-éducative (PISE) qui permet de :

- déterminer un mode d'intervention socio-éducatif avec le bénéficiaire et/ou sa famille ;
- organiser les activités hebdomadaires pour le bénéficiaire, en suivre la réalisation et intervenir lors de conflits ou d'incidents ;
- suivre le projet socioéducatif avec le bénéficiaire et lui proposer des axes d'adaptation ;
- collaborer avec l'ensemble des intervenants et parties prenantes à la réalisation d'un objectif commun.



Outil 33 : Fiche du Plan d'Intervention Socio-éducative (PISE)

Le service d'AS doit aussi gérer les incidents et conflits internes qui pourraient survenir d'une part avec les bénéficiaires entre eux, et entre les bénéficiaires et les membres de l'équipe socio-éducative. Pour ce faire, il peut utiliser deux outils complémentaires : le journal de suivi du service et le registre des incidents.

Le journal de suivi du service, comme son nom l'indique, permet de suivre les activités réalisées par le service d'AS et de noter toutes les observations relatives sur le quotidien du centre. Le registre des incidents quant à lui permet de relater tous les incidents et désordres survenus dans le centre.



Outil 34 : Journal de suivi du service

Outil 35 : Registre des incidents

D'autre part, pour mieux connaître les attentes et préoccupations des bénéficiaires, il est important de collecter de l'information auprès d'eux sur les sujets qui les intéressent (notamment sur la famille, l'amitié, le temps libre, la santé, la prévention de la toxicomanie, etc.). Le chapitre suivant propose un modèle d'enquête auprès des bénéficiaires.

• Suivi socio-familial

Le service d'assistance sociale réalise d'autre part un important travail de suivi des familles des bénéficiaires qui débute par une phase de diagnostic et d'évaluation de la situation socio-familiale des bénéficiaires. Après cette première visite initiale, nous préconisons au moins une visite annuelle à chaque famille.



Outil 36 : Fiche de diagnostic socio-familial

Cet outil permet d'évaluer la situation socio-familiale de chaque bénéficiaire.

D'autre part, le service d'AS va identifier les problèmes, conflits ou risques socio-familiaux qui pourraient affecter le déroulement de l'itinéraire de formation. Pour cela, il réalise des visites de terrain ou d'entretiens avec les parents (ou a défaut les tuteurs légaux) afin de traiter toute notification, incident, besoin identifié, conflit pouvant perturber l'itinéraire éducatif des bénéficiaires.

Quand cela s'avère possible dans votre territoire d'intervention, la promotion d'une école des parents peut s'avérer utile afin d'organiser des ateliers de formation sur les problèmes et conflits identifiés et ainsi encourager la participation des parents dans la résolution de ces problèmes et conflits.

4.6 SERVICE D'ORIENTATION ET D'INSERTION PROFESSIONNELLE

Le service d'OIP réalise un accompagnement et un suivi individuel des bénéficiaires afin de préparer et favoriser leur insertion professionnelle dans une entreprise.

Cet accompagnement débute lors des trois derniers mois du programme de FP duale par une formation généraliste sous forme d'ateliers afin de transmettre aux bénéficiaires les outils nécessaires à leur insertion sur le marché du travail (CV, entretiens d'embauche, Code du travail, etc.).

Lors du suivi individualisé des bénéficiaires, le technicien d'OIP réalise un entretien mensuel avec chacun d'eux pour les accompagner pendant le processus de recherche d'emploi et leur faciliter l'accès à des offres d'emploi à travers internet, les agences de promotion de l'emploi...

Lorsqu'un jeune est inséré dans une entreprise, le technicien d'OIP remplit une fiche d'insertion qui reprend les informations clés : données générales sur l'entreprise, noms et contacts des responsables, poste occupé, salaire, type de contrat de travail, tâches exécutées. Le suivi des bénéficiaires du modèle se poursuit jusqu'à leur adaptation complète au sein des entreprises (environ 1 mois).



Outil 37 : Fiche d'insertion

En parallèle, le technicien d'OIP réalise des enquêtes de suivi et d'évaluation des insertions afin d'en connaître les caractéristiques principales et dans le but d'améliorer le service. L'outil 38 propose un modèle d'enquête à réaliser par le technicien d'OIP sur l'insertion professionnelle des bénéficiaires.



Outil 38 : Modèle d'enquête de suivi et d'évaluation des insertions

Le service d'OIP est ainsi une composante essentielle du modèle AFAK directement en lien avec l'objectif d'insertion professionnelle. Il est le point de connexion entre les bénéficiaires d'une part et le marché du travail d'autre part. Le technicien d'OIP est présent dès le départ de l'itinéraire formatif pour tous les aspects relatifs à l'insertion professionnelle. Le tableau ci-dessous énumère les principaux objectifs du service d'OIP.

TABLEAU 8 : OBJECTIFS DU SERVICE D'ORIENTATION ET D'INSERTION PROFESSIONNELLE

OBJECTIFS DU SERVICE D'OIP
Prospection du marché du travail et évaluation des besoins en ressources humaines des entreprises du territoire d'intervention
Faire connaître l'organisation, le modèle et ses objectifs au monde des affaires de la région d'intervention (missions, vision et valeurs, offre éducative du centre, activités réalisées, etc.)
Identifier les secteurs d'activités les plus pourvoyeurs d'emplois pour mettre en place une formation professionnelle en adéquation avec les réalités et besoins du marché du travail local
Prendre des contacts avec le tissu entrepreneurial de la zone d'intervention et les formaliser par la passation de conventions de collaboration pour des stages ou des embauches.
Favoriser l'intermédiation entre les bénéficiaires du modèle et les entreprises en fonction des profils jusqu'à l'obtention du stage ou une première embauche.



Gros plan sur la façon dont la formatrice enseigne à un de ses élèves

4.6.1. Quel est son rôle au sein de l'itinéraire éducatif ?

Le service d'OIP est responsable de :

- la gestion du programme de FP duale en entreprise ;
- l'orientation et l'insertion professionnelle des bénéficiaires qui n'ont pas été insérés dans l'entreprise au terme de leur stage ;
- la constitution d'un réseau d'entreprises collaboratrices qui participent à la mise œuvre des programmes de FP duale et/ou embauchent des bénéficiaires à la fin de leur itinéraire de formation ;
- la promotion de la micro-entreprise et de l'auto-emploi auprès des bénéficiaires.

Votre rôle est également d'être l'interlocuteur du centre de formation. Assurez-vous que le jeune effectue correctement tout le parcours de formation. Parfois, ce sont les centres de formation qui dirigent la relation avec les entreprises, il est dès lors nécessaire que le service d'OIP puisse coordonner et établir comment le faire formellement.

Le technicien d'OIP assume également le suivi social des bénéficiaires, notamment pour prévenir les risques d'absentéisme lors des séances de formation. Pour cela, il doit connaître parfaitement les bénéficiaires afin de réussir leur insertion socioprofessionnelle.



Réfléchissez sur quelles entreprises vous pouvez compter en mobilisant vos capacités techniques et votre connaissance du tissu d'entreprises de votre zone d'intervention.

Il faut évaluer leurs besoins et demandes de ressources humaines afin de maximiser les chances d'une insertion professionnelle à la fin de la formation.



Il faut également considérer les conditions de travail que peuvent offrir ces entreprises. C'est un point qu'il ne faut pas négliger et qui nécessite une attention particulière lorsque vous passez un accord de partenariat avec une entreprise.

Nous vous conseillons de visiter au préalable les locaux de l'entreprise et de bien vous renseigner sur les conditions de travail du stagiaire, notamment au niveau de la sécurité du poste de travail.

La première réunion peut avoir ainsi lieu dans les locaux de l'entreprise. Il est ensuite souhaitable que la seconde réunion ait lieu dans les locaux de votre organisation pour susciter leur intérêt à participer au programme.

Essayez dans la mesure du possible de sensibiliser le responsable de la formation au sein de l'entreprise sur ses obligations pendant le stage sans l'effrayer pour autant.

Il ne faut jamais envoyer un jeune non préparé dans une entreprise. Même s'il est difficile de résister aux demandes d'un jeune qui dit vouloir une chance de travailler, s'il n'est pas prêt, vous le mettez en situation d'échec et prenez le risque de rompre la relation de confiance avec l'entreprise.

Savoir détecter le bon moment pour mettre en rapport un jeune avec une entreprise fait partie des compétences nécessaires pour un technicien d'insertion professionnelle.

Bien que l'embauche dans une entreprise soit l'option la plus adaptée au profil des bénéficiaires, à la finalisation de la FP duale les bénéficiaires qui ont eu de très bons résultats peuvent être orientés vers l'auto-emploi.

Le service d'OIP appuie et accompagne les bénéficiaires qui souhaitent s'orienter vers l'auto-emploi pendant le processus de création de l'entreprise. A ce titre, le technicien d'OIP dispense des formations sur la création de micro-entreprises dont le contenu se centre sur la procédure de création, la gestion, le financement et les obligations légales.

La fréquence de ces formations est trimestrielle et se compose de deux séances de 2 heures par mois. La boîte à outils propose plusieurs fiches d'analyse critique pour animer ces séances de formation à l'auto-emploi.



Fiches d'analyse critique sur le projet d'auto-emploi du bénéficiaire

Outil 39 : L'idée du projet

Outil 40 : La clientèle potentielle et la concurrence

Outil 41 : Les prévisions d'activité

Outil 42 : Les moyens techniques

Outil 43 : Les moyens humains

Outil 44 : Les moyens financiers

Outil 45 : Synthèse sur la faisabilité du projet

L'accompagnement consiste à aider le bénéficiaire dans les différentes étapes de mise en place du projet, de fournir des recommandations et une assistance technique et de l'orienter vers les ressources disponibles.

La boîte à outils propose un modèle de plan d'affaires pour accompagner les bénéficiaires dans le développement de leur projet.



Outil 46 : Modèle de plan d'affaires

Le service d'OIP peut aussi suivre le bénéficiaire en évaluant, par exemple 6 mois après la création, sa situation : le revenu mensuel qu'il arrive à se dégager, les problèmes qu'il rencontre, les solutions envisagées pour y remédier, etc.



Dans l'expérience marocaine, l'auto-emploi est conseillé aux personnes répondant aux critères suivants :

- avoir au moins 22 ans ;
 - avoir une grande maîtrise de son métier ;
 - justifier d'au moins une année d'expérience depuis l'obtention du diplôme, et avoir eu une activité stable durant au moins 6 mois ;
 - disposer de quelques ressources et éléments de base nécessaires à la création d'une micro-entreprise (clients, local, fonds de départ, etc.).
-

La dernière activité qui incombe au service d'OIP est la réalisation d'enquêtes auprès des bénéficiaires, leurs familles et les entreprises collaboratrices afin de collecter des informations sur leur expérience, d'évaluer le bon accomplissement de leurs attentes, et enfin de connaître leurs opinions et éventuelles recommandations.

L'objectif de ces enquêtes de satisfaction des différents participants au modèle consiste à fournir des suggestions d'amélioration pour les différentes composantes du modèle.

L'outil 47 vous fournit un modèle d'enquête à réaliser auprès des bénéficiaires et de leurs familles pour recueillir leur avis sur le suivi socio-familial, les formations en Life Skills ou encore l'accompagnement à l'insertion professionnelle. Cette enquête doit être réalisée à la fin de l'itinéraire formatif lorsque le bénéficiaire a été inséré sur le marché du travail.

L'outil 48, quant à lui, permet de recueillir l'avis des entreprises participantes sur programme de formation professionnelle duale ainsi que sur le service d'OIP. L'enquête doit être réalisée à la fin de chaque année.



Outil 47 : Modèle d'enquête auprès des bénéficiaires et de leurs familles

Outil 48 : Modèle d'enquête auprès des entreprises partenaires



5. SUIVI ET ÉVALUATION DU MODÈLE





5. SUIVI ET ÉVALUATION DU MODÈLE

Vous devez, en fonction des ressources disponibles, établir un système de suivi et d'évaluation au début du projet.

Qu'entend-on par suivi ? Le suivi permet de s'assurer du bon déroulement des activités, d'identifier les difficultés de l'équipe, et les éventuels retards ou déviations qui affectent la conduite d'un projet, afin de définir et d'adopter des mesures correctives. Le suivi doit être réalisé en temps continu au plus près de l'équipe socio-éducative. Ses rythmes peuvent être hebdomadaires, mensuels, ou encore trimestriels.

Qu'entend-on par évaluation ? L'évaluation permet de s'assurer que le projet réalise les objectifs et résultats qu'il s'était fixé, et d'adopter également des mesures correctives permettant d'en améliorer l'impact. L'évaluation constitue un procédé rigoureux qui émet un jugement et permet d'avoir une réflexion critique par rapport à l'action. Elle peut être intermédiaire ou finale.

Ce système doit répondre à vos préoccupations et principaux intérêts d'apprentissage et au moins se composer des trois éléments ci-dessous que nous développerons sous une forme didactique en proposant des exemples, modèles et outils pour chacun d'eux :

- un système simple d'indicateurs de résultats et d'activités avec pour chacun des sources de vérification dans le but de mesurer l'impact des programmes sur les bénéficiaires (Q.1).
- des procédures de suivi du système de travail comprenant des réunions de coordination et d'accompagnement de l'équipe socio-éducative (Q.2).
- des procédures d'évaluation du projet à des moments concrets (évaluation intermédiaire et/ou finale) par des évaluateurs externes afin de mesurer objectivement les résultats obtenus à partir du système d'indicateurs de résultats et d'activités mis en place (Q.3).

5.1. COMMENT METTRE EN PLACE UN SYSTÈME D'INDICATEURS ?

Un système d'indicateurs sert à recueillir, lire et interpréter de manière synthétique un socle d'informations objectives qui permettent d'attester du bon déroulement d'un projet.

Les indicateurs sont des éléments essentiels à la lecture, à la compréhension et à l'évaluation d'un projet. Sans un système d'indicateurs pertinent, il devient impossible de réaliser le suivi et l'évaluation d'un projet.

Les indicateurs doivent être classifiés comme :

- a) indicateurs d'activités : ils permettent d'attester du bon déroulement des activités d'un projet. Ex : le nombre de bénéficiaires de chaque programme ou service composant le modèle d'intervention, le nombre de séances de formation réalisées, le déroulement des activités en fonction du calendrier prévu ou encore la bonne utilisation des ressources techniques et financières.
- b) indicateurs de résultats : ils permettent de mesurer le degré d'atteinte des objectifs d'un projet à travers l'accomplissement de résultats concrets. Les indicateurs de résultats servent ainsi à apprécier l'impact du projet sur la population cible, une problématique ou un territoire. Ex : le nombre de bénéficiaires insérés au terme d'une formation professionnelle.



Les apprenties préparent la crème pour le gâteau dans une machine à fouetter

L'analyse de ces indicateurs permet de comparer les données recueillies pendant et après l'exécution avec les objectifs fixés au départ.

Bien que le choix de ces indicateurs doive être réalisé, à partir des objectifs de votre projet, des ressources que vous disposez et en fonction des exigences de vos bailleurs de fonds, le tableau suivant vous propose un système d'indicateurs simple à utiliser pour une organisation qui reproduit et adapte le modèle AFAK pour la première fois.

TABLEAU 9 : SYSTÈME SIMPLIFIÉ D'INDICATEURS D'ACTIVITÉS ET D'INDICATEURS DE RÉSULTATS DU MODÈLE

		Sources de vérification
INDICATEURS D'ACTIVITÉS	- Nombre de bénéficiaires inscrits au début de chaque étape de l'itinéraire éducatif.	Liste des bénéficiaires par étape
	- Pourcentage d'absentéisme hebdomadaire durant la formation.	Feuille de présence
	- Nombre de visites familiales réalisées par bénéficiaire.	Fiche de suivi socio-familial
	- Nombre de conventions signées avec des entreprises.	Convention signée par les parties prenantes
INDICATEURS DE RÉSULTATS	- Nombre d'abandons de la formation par étape de l'itinéraire éducatif.	Fiche de suivi socio-familial
	- Nombre de bénéficiaires qui sont insérés dans une entreprise à la fin de la FP.	Fiche d'insertion
	- Nombre de bénéficiaires qui développent une activité d'auto-emploi ou créent une micro-entreprise à la fin de la FP.	Fiche d'insertion
	- Nombre d'entreprises insérant des bénéficiaires.	Contrat de travail

Si vous souhaitez mesurer l'impact à plus long terme de votre projet, vous pouvez rajouter les deux indicateurs de résultats suivants :

- Nombre d'entreprises créées encore en activité un an après leur constitution
- Nombre d'insertions professionnelles de plus de 6 mois dans une même entreprise

Pour être mesurables, tous ces indicateurs doivent avoir un point de référence. Comme c'est un nouveau projet, vous partez de zéro. Vous devrez donc recueillir les données de base dès que les bénéficiaires ont été identifiés.

Vous devrez créer pour cela une ligne de base qui sera votre point de référence. Cet outil doit vous permettre de suivre le bénéficiaire tout au long de son itinéraire formatif jusqu'à son insertion professionnelle.

L'outil 49 vous propose un modèle de ligne de base qui comprend les principales données à saisir sur les bénéficiaires (nom, prénom, genre, date de naissance, coordonnées, date d'inscription, niveau initial d'études, spécialité et IP FP choisie, centre de formation) ainsi que celles relatives au suivi de l'insertion professionnelle (nom de l'entreprise pour le stage, type d'insertion professionnelle, date d'insertion, nom de l'entreprise pour l'insertion).



Outil 49 : Modèle de ligne de base

5.2. QUELS SONT LES PROCÉDURES DE SUIVI DU SYSTÈME DE TRAVAIL À METTRE EN PLACE ?

Le suivi est une fonction continue qui vise à fournir aux gestionnaires d'un projet des informations sur le bon déroulement des activités, les progrès réalisés ou les difficultés rencontrées dans sa mise en œuvre.

La supervision et l'accompagnement de l'équipe socio-éducative conditionnent une bonne mise en œuvre du modèle. Dans ce sens il faut établir des procédures de suivi qui impliquent principalement l'équipe socio-éducative et les responsables de suivi technique et financier.

Vous pouvez mettre en œuvre les procédures suivantes :

- **Réunions de coordination** : le responsable de suivi technique doit se réunir avec chacun des membres de l'équipe éducative de manière hebdomadaire ou chaque 15 quinzaine. L'objet de ces réunions est le suivi du bon déroulement des activités quotidiennes et l'identification d'éventuelles incidents ou déviations afin d'y apporter des solutions.
- **Réunions trimestrielles d'évaluation** : le responsable technique doit organiser des réunions trimestrielles avec l'équipe socio-éducative. D'une durée plus longue que les précédentes, ces réunions servent à évaluer les activités et les résultats du trimestre et à planifier le suivant. Elles peuvent servir également à traiter plus longuement certaines problématiques. Selon la nature et les objectifs de votre projet, ce type de réunion peut être mensuel ou semestriel.
- **Visites d'observation** : le responsable de suivi technique assiste à des séances de formation afin d'évaluer les compétences pédagogiques de chaque formateur qui compose l'équipe socio-éducative. Bien que cette procédure soit plus nécessaire au début de l'exécution d'un projet ou avec des équipes nouvelles, il est recommandé de suivre un plan mensuel ou bimensuel d'observation participante durant toute l'année.

Outil 50 : Fiche de suivi des enseignants

Cet outil permet pour chaque programme (remise à niveau scolaire, IP, FP, Life Skills) d'évaluer les compétences pédagogiques des enseignants



Outil 51 : Rapport trimestriel de programme

Cet outil permet pour chaque programme (remise à niveau scolaire, IP, FP, Life Skills) d'évaluer les activités et les résultats du trimestre écoulé et à planifier le suivant

5.3. QUELS SONT LES PROCÉDURES D'ÉVALUATION À METTRE EN PLACE ?

L'évaluation est un exercice limité dans le temps qui vise à mesurer objectivement les résultats ou l'impact de votre projet sur ses bénéficiaires, sur une problématique et/ou un territoire. Elle doit être réalisée et perçue comme un processus d'apprentissage permettant d'améliorer l'intervention.

Dans ce sens, l'évaluation du projet est un exercice de responsabilité sociale de l'organisation. L'évaluation nécessite la définition d'une méthodologie, la confection d'outils et une planification d'activités.

Une analyse des indicateurs du projet tels que recueillis grâce à l'examen des sources de vérification constitue une étape essentielle de l'évaluation (se référer au tableau 9 précédent qui présente les indicateurs d'activités et de résultats du modèle à mettre en place pour chaque composante). Cette analyse doit relier la programmation annuelle d'activités de chaque composante avec les activités réalisés et les résultats obtenus.



Les apprentis en pâtisserie fabriquent des bonbons au chocolat avec leur formateur

Il est recommandé que l'évaluation intermédiaire ou finale du projet soit réalisée par des évaluateurs externes. Les critères incontournables à prendre en compte pendant cette évaluation seront :

PERTINENCE	L'itinéraire mis en œuvre a-t-il permis d'atteindre l'objectif général? L'objectif est-t-il toujours d'actualité? Le projet correspond-il toujours aux attentes des acteurs impliqués?
EFFICIENCE	Comment le projet a-t-il fonctionné ? Les ressources ont-elles bien été mobilisées? Le budget prévu pour l'action a-t-il été respecté? Les exigences contractuelles ont-elles été respectées?
EFFICACITÉ	Quel est le niveau d'atteinte de l'objectif principal du projet ? Le projet a-t-il eu les effets attendus au niveau des bénéficiaires (acquisition de compétences, modifications de comportement, insertion professionnelle, etc.) ?
IMPACT	Le projet a-t-il contribué à corriger le problème visé (situation d'exclusion sociale des jeunes)? A-t-il généré des effets négatifs imprévus? Les conséquences globales du projet sont-elles bénéfiques?
DURABILITÉ	Les effets du projet seront-ils durables ? Les mécanismes mis en place sont-ils viables ?

Les procédures d'évaluation servent à identifier, générer, et traiter des informations fondamentales pour votre projet. A plus long terme, elles permettent également de générer et accumuler un capital de connaissances fondamentales en améliorant l'impact.



Outil 52 : Modèle d'évaluation finale d'un projet



Detail des machines à coudre qu'utilisent les apprentis

ANNEXE 1



ANNEXE 1. BOÎTE À OUTILS

Guide méthodologique d'Éducation, Formation et Insertion Professionnelle des jeunes en risque d'exclusion sociale. Basé sur l'expérience de la Fondation CODESPA et l'Association ATIL au Maroc

COMPOSANTE	PHASE DU PROCESSUS	ACTIVITE AU SEIN DE LAQUELLE L'OUTIL EST UTILISE	N°	NOM DE L'OUTIL
1. REMISE A NIVEAU SCOLAIRE	Phase préparatoire	Recrutement de l'équipe socio-éducative	2	Fiche de profil professionnel d'un formateur du programme de remise à niveau scolaire
	Phase opérationnelle	Evaluation du niveau scolaire des bénéficiaires	10	Modèle d'examen initial de remise à niveau scolaire
	Phase opérationnelle	Planification des cours du programme	11	Modèle de programmation hebdomadaire des cours
	Phase opérationnelle	Organisation des cours par groupes de travail	12	Fiche de travail collectif
	Phase opérationnelle	Evaluation continue des élèves	13	Fiche d'évaluation continue
	Phase opérationnelle	Définition du contenu de l'enseignement	14	Principes de base pour l'élaboration d'un curriculum
	Phase opérationnelle	Gestion des conflits entre élèves	15	Journal de l'enseignant
2. INITIATION PROFESSIONNELLE	Phase préparatoire	Recrutement de l'équipe socio-éducative	3	Fiche de profil professionnel d'un formateur du programme d'initiation professionnelle
	Phase opérationnelle	Répartition du volume horaire par module de formation	16	Programme annuel
	Phase opérationnelle	Définition des objectifs pédagogiques et contenus d'enseignement par séance de formation	17	Fiche de module
	Phase opérationnelle	Préparation de la séance de formation (objectifs, activités, outils et méthodes de travail)	18	Fiche de séance
	Phase opérationnelle	Gestion du stock de fournitures et de matériel nécessaires lors des séances de formation	19	Fiche de gestion des stocks
3. FORMATION PROFESSIONNELLE DUALE	Phase préparatoire	Sélection d'un secteur de formation professionnelle	1	Fiche d'évaluation d'un secteur de formation professionnelle
	Phase opérationnelle	Collecte des informations sur les entreprises susceptibles de participer au programme	7	Fiche d'identification de l'entreprise
	Phase opérationnelle	Recherche de stage par les bénéficiaires	20	Modèle de lettre de demande de stage en entreprise
	Phase opérationnelle	Mis en place du stage en entreprise	21	Modèle de convention de stage en entreprise
	Phase opérationnelle	Suivi de déroulement du stage en entreprise	22	Fiche de suivi administratif et social
	Phase opérationnelle	Accompagnement du bénéficiaire lors de son stage en entreprise	23	Fiche de suivi technique
LIFE SKILLS	Phase préparatoire	Recrutement de l'équipe socio-éducative	4	Fiche de profil professionnel d'un formateur du programme de life skills
	Phase opérationnelle	Dynamisation des séances	24	Support PP : Définir mes valeurs et mes motivations
	Phase opérationnelle	Dynamisation des séances	25	Support PP : Renforcer son estime de soi
	Phase opérationnelle	Dynamisation des séances	26	Support PP : Développer son sens des responsabilités
	Phase opérationnelle	Dynamisation des séances	27	Support PP : Développer esprit d'équipe et cohésion
	Phase opérationnelle	Dynamisation des séances	28	Support PP : Gérer mes émotions et mon stress
	Phase opérationnelle	Dynamisation des séances	29	Support PP : Acquérir les techniques de recherche d'emploi
	Phase opérationnelle	Suivi des séances et des groupes	30	Fiche technique de l'activité réalisée
	Phase opérationnelle	Suivi des progrès réalisés par chaque bénéficiaire	31	Livret de progrès

COMPOSANTE	PHASE DU PROCESSUS	ACTIVITE AU SEIN DE LAQUELLE L'OUTIL EST UTILISE	N°	NOM DE L'OUTIL
ASSISTANCE SOCIALE	Phase préparatoire	Recrutement de l'équipe socio-éducative	5	Fiche de profil professionnel de l'assistant(e) social(e)
	Phase opérationnelle	Collecte des données sur des éventuels bénéficiaires potentiels.	32	Fiche d'identification des cas d'abandon scolaire
	Phase opérationnelle	Définition d'une liste d'actions et d'activités à réaliser par le bénéficiaire tout au long de son itinéraire éducatif	33	Fiche du Plan d'Intervention Socio-éducative (PISE)
	Phase opérationnelle	Suivi des activités du service d'assistance sociale	34	Journal de suivi du service
	Phase opérationnelle	Suivi des incidents survenus dans le centre	35	Registre des incidents
	Phase opérationnelle	Evaluation de la situation socio-familiale de chaque bénéficiaire	36	Fiche de diagnostic socio-familial
ORIENTATION ET INSERTION PROFESSIONNELLE	Phase préparatoire	Recrutement de l'équipe socio-éducative	6	Fiche de profil professionnel du technicien d'orientation et d'insertion professionnelle
	Phase préparatoire	Captation des entreprises	9	Modèle de convention entreprise
	Phase opérationnelle	Collecte d'informations sur les entreprises implantées dans le territoire d'intervention	8	Base de données des entreprises
	Phase opérationnelle	Suivi des bénéficiaires insérés	37	Fiche d'insertion
	Phase opérationnelle	Suivi des bénéficiaires insérés	38	Modèle d'enquête de suivi et d'évaluation des insertions
	Phase opérationnelle	Accompagnement des bénéficiaires vers l'auto-emploi	39	Fiche d'analyse critique : L'idée du projet
	Phase opérationnelle	Accompagnement des bénéficiaires vers l'auto-emploi	40	Fiche d'analyse critique : La clientèle potentielle et la concurrence
	Phase opérationnelle	Accompagnement des bénéficiaires vers l'auto-emploi	41	Fiche d'analyse critique : Les prévisions d'activité
	Phase opérationnelle	Accompagnement des bénéficiaires vers l'auto-emploi	42	Fiche d'analyse critique : Les moyens techniques
	Phase opérationnelle	Accompagnement des bénéficiaires vers l'auto-emploi	43	Fiche d'analyse critique : Les moyens humains
	Phase opérationnelle	Accompagnement des bénéficiaires vers l'auto-emploi	44	Fiche d'analyse critique : Les moyens financiers
	Phase opérationnelle	Accompagnement des bénéficiaires vers l'auto-emploi	45	Fiche d'analyse critique : Synthèse sur la faisabilité du projet
	Phase opérationnelle	Accompagnement des bénéficiaires vers l'auto-emploi	46	Modèle de plan d'affaires
SUIVI, COORDINATION ET EVALUATION TRANSVERSALES	Phase d'évaluation	Enquête de satisfaction des participants	47	Modèle d'enquête auprès des bénéficiaires et de leurs familles
	Phase d'évaluation	Enquête de satisfaction des participants	48	Modèle d'enquête auprès des entreprises partenaires
	Phase préparatoire	Tableau des données et indicateurs de référence sur les bénéficiaires des différents programmes	49	Modèle de ligne de base
	Phase d'évaluation	Evaluation pédagogique des enseignants	50	Fiche de suivi des enseignants/formateurs
	Phase d'évaluation	Evaluation des activités du trimestre écoulé	51	Rapport trimestriel de programme
	Phase d'évaluation	Evaluation finale d'un projet	52	Modèle d'évaluation finale d'un projet





CODESPA est une organisation à but non lucratif qui compte plus de 30 ans d'expérience dans la coopération internationale pour le développement. Sa mission, basée sur la capacité humaine à construire un monde équitable et plus juste, est d'offrir aux personnes des opportunités de développer leurs capacités grâce au travail, afin qu'elles soient les protagonistes de leur propre développement. Depuis la création de la Fondation jusqu'à nos jours, CODESPA a géré quelques 830 projets dans 17 pays en Amérique Latine, en Afrique et en Asie, permettant à des millions de personnes d'améliorer leurs conditions de vie.

CODESPA mise sur le développement économique et social, en travaillant principalement dans les domaines suivants: Microfinance pour le développement, Création du tissu d'entreprises, Développement rural agricole, Tourisme communautaire, Formation et insertion professionnelles, Migration et Développement, et partenariats pour le développement avec le secteur privé. CODESPA réalise également une action très importante de gestion des connaissances, ainsi que de recherche, formation et sensibilisation, dirigée aux professionnels du secteur, aux entreprises et à la société en général, puisque l'organisation considère que le travail en commun est essentiel pour l'éradication de la pauvreté.

Département de Recherche et d'Innovation sociale
c/ Rafael Bergamín, 12
28043 MADRID
Tel.: +34 91 744 42 40
Fax: +34 91 744 42 41

innovacion@codespa.org - www.codespa.org

Grâce à un financement de a:

