

**Document d'action du Fonds fiduciaire de l'UE**

Intitulé	Référence: <b>T05-EUTF-SAH-ML-09</b> L'emploi des jeunes crée des opportunités, ici au Mali.
Zone bénéficiaire de l'action / localisation	République du Mali. L'action sera menée dans les régions de Koulikoro, Kayes et Gao, District de Bamako.
Montants concernés	Coût total estimé: 21 000 000 EUR Montant total provenant du Fonds fiduciaire : 20 000 000 EUR Contribution de 1 000 000 EUR (500 000 EUR par le Gouvernement du Mali, 500 000 EUR par cofinancement mixte)
Modalités de mise en œuvre	Subvention en octroi directe à SNV (lead). Partenariat avec ICCO et WASTE. Participation du MEFP/APEJ
Code CAD	112, 311, 321
Priorité d'intervention du Plan d'Action de La Valette	1. Avantages des migrations en termes de développement et lutte contre les causes profondes de la migration irrégulière et du phénomène des personnes déplacées.
Indicateur(s) du Plan d'Action de La Valette	A9. Create new economic opportunities for young women and men
Domaines d'intervention du Fonds fiduciaire	1. Développement économique et emploi.
Objectif du Cadre opérationnel	1. Prévenir la migration irrégulière et les déplacements forcés et faciliter la gestion de la migration ainsi que les retours
Sous-objectif(s) du Cadre opérationnel	1.1. Créer des perspectives économiques et d'emploi dans les régions présentant un fort potentiel migratoire pour prévenir la migration irrégulière et faciliter les retours
Durée de la mise en œuvre	60 mois
Bénéficiaires de l'action	Nombre de bénéficiaires directs : 10 350 jeunes, dont au moins 30% de femmes et 15% des migrants de retour. Nombre de bénéficiaires indirects : 65 205 personnes

## **1. RESUME DE L'ACTION ET DE SES OBJECTIFS**

La migration incontrôlée et la déstabilisation sont des enjeux qui touchent le Mali, et qui y créent des problèmes, tout comme à l'étranger. Les principales causes sont un manque d'opportunités d'emploi et la marginalisation. Cette action va stimuler le développement économique et la stabilité sociale en créant des opportunités pour l'emploi des jeunes à travers le développement de chaînes de valeur d'horticulture, l'agro-alimentaire et l'artisanat dans les régions de Koulikoro, Kayes et Gao et le district de Bamako. L'innovation porte sur les approches de formation des compétences, les méthodes d'irrigation et de fertilisation, des techniques d'agriculture intelligentes, des modèles appropriés d'entreprises agricoles- et alimentaires. L'action vise spécifiquement les jeunes marginalisés à risque élevé de migration et des migrants récemment rentrés qui peuvent être influencés par des groupes radicaux.

## **2. JUSTIFICATION ET CONTEXTE**

### **2.1. Contexte national, le cas échéant**

Ce programme d'action est directement lié au deuxième secteur de concentration, axé sur l'augmentation de la sécurité alimentaire et la nutrition, du Programme Indicatif National (PIN), qui est l'accord de coopération entre l'Union européenne (UE) et le Gouvernement du Mali pour la période 2014-2020. L'action contribue au troisième secteur du PIN, qui est axé sur l'éducation, avec une sous-composante sur la question de l'adéquation appropriée entre la demande et l'offre de travailleurs qualifiés.

Ce plan repose sur le « Plan pour la reconstruction du Mali 2013 à 2014 », qui fait partie du Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté - CSCR (2012-2017). Le premier plan a douze priorités, dont la priorité sept dit : "reconstruire l'économie en renforçant le secteur privé et l'agriculture, et en investissant dans les infrastructures et l'emploi des jeunes". La priorité sept précise aussi que « Promouvoir l'emploi des jeunes est l'une des priorités nationales du Mali. Dans cet esprit, le gouvernement a mis en place de nombreux programmes visant à faciliter la création d'un travail approprié et productif pour les jeunes, en particulier le Programme Emploi Jeunes (PEJ), mis en œuvre par l'Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (APEJ) ». Cette action propose d'y contribuer de manière significative.

Pour assurer la conformité avec les stratégies nationales, les parties prenantes nationales concernées auront un rôle clé dans le Conseil d'Orientation de l'Action, y compris les Ministères en charge de l'Emploi et de la Formation professionnelle, celui en charge de la Jeunesse et de la Construction Citoyenne, le Ministère de l'Agriculture, et le Ministère des Maliens de l'Extérieur.

L'action crée 10 350 emplois pour les jeunes directement et bénéficierait indirectement à 65 205 personnes. L'action visera spécifiquement les jeunes et les migrants de retour ; quinze pour cent (15%) des emplois à créer sont pour les migrants de retour. Ces opportunités peuvent contribuer à rendre moins attrayantes la migration et la radicalisation.

Les jeunes du Mali sont confrontés à des défis profonds /systémiques en termes d'emploi en raison d'un décalage entre l'enseignement des compétences et les besoins du marché et le ratio entre la création d'emplois et la croissance de la population. La population malienne est jeune ; environ 60% de la population a moins de 25 ans et, en Afrique de l'Ouest, le taux de croissance démographique n'est précédé que par celui du Niger. La projection démographique est que la population va doubler d'ici 2030. Le nombre de jeunes en âge de travailler et qui entrent sur le marché du travail est d'environ 300 000 personnes par an ; ce nombre doublera d'ici 2030. Tandis que le secteur formel emploie seulement 5% de la population active, le

secteur informel urbain offre le plus grand nombre d'emplois, mais ils sont souvent précaires et faiblement rémunérés. Quelque 20% des jeunes sont au chômage ou inactifs<sup>1</sup>.

Avec sa population jeune et son passé de crises, le Mali est l'étude de cas parfaite sur la relation entre les jeunes et la stabilité. La crise complexe qui a frappé Mali en 2012 a aggravé le problème, dans la mesure où les groupes armés ont trouvé un terrain fertile pour le recrutement dans le grand terreau Malien, une jeunesse pauvre, mécontente, sans éducation et facilement séduite par l'argent facile et les idéologies radicales. Le conflit a également alimenté les flux migratoires considérables vers l'Afrique du Nord et l'Europe. Le nombre de Maliens demandeurs d'asile dans l'UE a presque doublé de 2013 (6 630) à 2014 (12 495). Pendant la même période, le nombre d'immigrants sans-papiers (illégaux) du Mali est probablement beaucoup plus grand et susceptible d'avoir quadruplé ou plus.

Le taux de chômage officiel de la population active au Mali (9,6% selon le Ministère de l'Emploi) cache des niveaux élevés d'emploi caché et de sous-emploi, en particulier chez les femmes<sup>2</sup>. De toute évidence, la tranche d'âge de 15 à 24 ans est la plus à risque de chômage et de sous-emploi, et ce de manière disproportionnée pour les jeunes femmes, comme l'ont confirmé les données de la Banque Mondiale (BM). Les jeunes qui travaillent déjà sont souvent sous-employés, ils ont des emplois de mauvaise qualité ou sont mal payés dans l'économie informelle. La frustration chez les jeunes maliens instruits est largement répandue et causée par le fait que la plupart espère de façon irréaliste obtenir un emploi formel.

Il existe un lien entre le chômage des jeunes, l'insécurité et la migration vers l'Europe. A la suite de la crise de 2012, la jeunesse malienne ne voit pas d'alternatives viables.<sup>3</sup> Le terrorisme, la radicalisation, la criminalité transfrontalière, y compris la drogue et le trafic humain, la croissance de la population, et les changements climatiques ont des effets combinés sur les populations à haut risque, en particulier les jeunes. Ce sont des menaces qui mettent en danger l'unité du Mali, ainsi que la stabilité à long terme. Beaucoup de jeunes Maliens, manquant de perspectives dans leur propre pays, rejoignent les rangs des émigrés africains en quête d'un avenir meilleur en Europe. Comme conséquence de la migration illicite, de nombreux migrants sont renvoyés de force au Mali. Eux qui étaient auparavant l'objet de fierté et d'espoir, sont aujourd'hui considérés comme des ratés et sont parfois très endettés à leur retour.

Avec les jeunes qui représentent la plus grande part de la population malienne, il y a un besoin urgent de les engager plus activement dans la vie économique. L'emploi et les perspectives d'emploi vont de pair avec le développement des compétences. Le manque de compétences adéquates est cité comme une contrainte majeure et très sérieuse pour l'entrepreneuriat agricole et le secteur privé des affaires<sup>4</sup>. Encore plus que les niveaux de scolarisation, le manque d'éducation et de formations pertinentes de bonne qualité est un obstacle à court et à long terme au développement du Mali. Cet état de fait est illustré par les mauvais résultats des évaluations nationales des élèves et le fait que les employeurs du secteur privé formel et informel se plaignent des difficultés à trouver des personnes ayant la bonne attitude et les compétences pour les affaires et les compétences techniques. Les compétences

---

<sup>1</sup> <http://documents.worldbank.org/curated/en/210291468282258721/pdf/PID-Appraisal-Print-P145861-05-14-20141400085018329.pdf>

page 3

<sup>2</sup> Définition de la Banque Mondiale : Le chômage des jeunes se réfère à la main-d'œuvre âgée entre 15 et 24 ans qui se retrouve au chômage mais est disponible et cherche du travail. La définition de la main d'œuvre varie selon les pays

<sup>3</sup> <http://www.thebrokeronline.eu/Blogs/Sahel-Watch-a-living-analysis-of-the-conflict-in-Mali/Youth-unemployment-in-Mali-a-magnet-for-criminals-andterrorists>

<sup>4</sup> [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_092054.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_092054.pdf)

insuffisantes sont les principaux obstacles à l'employabilité des jeunes, la création ou le développement des entreprises et la création d'emplois. Non seulement les emplois existants sont souvent limités par le manque de compétences, mais le manque de compétences entrave aussi la création d'emplois futurs par le secteur privé.

Souvent, la solution au chômage dans d'autres pays est l'entrepreneuriat d'emploi indépendant (ou auto-emploi) ; une enquête récente dans la tranche de la population de 18 à 35 ans met en évidence quatre principaux obstacles à la création et au développement de microentreprises<sup>5</sup> : (i) le manque d'expertise technique et de compétences en gestion commerciale, en particulier dans les zones rurales ; (ii) les difficultés d'accès à un capital d'investissement suffisant pour démarrer ; (iii) un accès très limité au crédit (fonds de roulement) ; et (iv) le manque de mentorat et de coaching, à moyen terme. En conséquence, seules quelques entreprises innovantes avec un potentiel de croissance existent au Mali, et sont capables de générer une dynamique nécessaire pour la création de l'emploi.

Les défis du Mali en termes de compétences de quantité et de qualité sont liés à des problèmes du secteur de l'éducation et la formation. Ces problèmes sont pris en compte par le PIN (p. 17) dans le secteur de l'éducation avec des orientations générales sur (i) l'amélioration de la qualité des apprentissages, (ii) le renforcement de l'efficacité du système éducatif et (iii) l'accroissement de l'accès aux compétences de base pour les jeunes déscolarisés et non scolarisés. À l'heure actuelle, il existe une grande inadéquation entre la demande pour des jeunes techniciens qualifiés et leur nombre. La formation professionnelle formelle et non formelle, et la piste de la formation supérieure technique peuvent être une option pertinente pour améliorer l'employabilité des jeunes au Mali, notamment les jeunes filles et d'autres groupes vulnérables. Il existe en effet une demande élevée, mais insatisfaite de compétences techniques dans certains secteurs clés de main-d'œuvre. Cette inadéquation est confirmée par les taux de chômage considérables des diplômés des Ecoles de Formation Technique et Professionnelles (EFTP).

## **2.2. Contexte sectoriel**

Le Mali a besoin d'une stratégie efficace pour améliorer l'employabilité des jeunes, avec une approche à deux volets : les contraintes de compétences et la création d'emplois, notamment par le secteur privé. La plupart des actions devront se concentrer sur l'amélioration de l'employabilité des jeunes par le développement des compétences afin de développer une activité indépendante productive et rémunératrice. Cette approche s'intègre bien dans la stratégie nationale de développement économique et d'emploi (des jeunes), ce qui est déjà démontré par le soutien du gouvernement malien à cette action.<sup>6</sup> Il en est de même pour la complémentarité avec les actions prises en compte par le PIN, qui indique (p.16) que le 11<sup>e</sup> FED répondra aux défis du secteur de développement rural et sécurité alimentaire par des appuis (i) aux capacités des acteurs pour la prévention et la gestion des crises conjoncturelle, (ii) à la gouvernance au niveau des ressources naturelles (accès, sécurisation, préservation, gestion concertée, ...) et (iii) le renforcement institutionnel des acteurs (renforcement des capacités des acteurs, femmes et jeunes ruraux notamment ; promotion des mécanismes d'accès au financement). En synergie avec les points précédents, l'action aura des effets

---

<sup>5</sup> <http://documents.worldbank.org/curated/en/210291468282258721/pdf/PID-Appraisal-Print-P145861-05-14-2014-1400085018329.pdf> p. 3

<sup>6</sup> Les trois ministères concernés (Agriculture, Maliens à l'étranger et celui chargé de l'Emploi, de la Formation Professionnelle, de la Jeunesse et de la Construction Citoyenne) ont exprimé leur consentement écrit et leur intention de participer au projet Action (annexe 1, 2 et 3). Il convient de signaler qu'après la signature des lettres de coopération par les Ministères, le gouvernement a connu un remaniement et le Ministère de l'Emploi, de la Formation Professionnelle, de la Jeunesse et de la Construction Citoyenne, a été scindé en deux. Désormais, il y a (i) celui chargé de l'Emploi et de la Formation Professionnelle et (ii) celui chargé de la Jeunesse et de la Construction Citoyenne.

positifs sur la nutrition à travers la mise sur le marché de produits abordables d'une bonne valeur nutritionnelle et la diversification des sources de revenus, gage d'une résilience accrue aux chocs. En outre, la promotion des bonnes pratiques agricoles, en collaboration avec les services de vulgarisation agricole, assure la durabilité de l'action.

Les défis de l'employabilité des jeunes du Mali sont profondément enracinés, et encore aggravés par la crise. Plus de 70% de jeunes de 15 à 24 ans étaient déscolarisés en 2010 et avaient des qualifications et des compétences très limitées pour l'employabilité. Les statistiques de l'emploi indiquent que près de 65% des adultes sont employés dans le secteur de l'agriculture, 10% dans le secteur de l'industrie et 25% dans le secteur des services. Des rapports récents d'AFRISTAT confirment que plus de 80% de ces emplois sont dans le secteur informel<sup>7</sup>. Ils montrent également que le secteur agro-industriel (y compris l'agro-alimentaire) a un fort potentiel de création d'emplois et de réduction de la pauvreté. Ceci est confirmé par un récent diagnostic par le Projet pour le Développement Professionnel Pour l'Emploi (PRODEFPE), dirigé par le Ministère de la Formation Professionnelle et des Emplois (MFPE). Ce diagnostic souligne la nécessité de plusieurs centaines de milliers d'emplois, en grande partie dans les domaines de l'agriculture, l'élevage, la pêche, l'agro-industrie, le bâtiment et les travaux publics, les transports et l'artisanat<sup>8</sup>. On ne sait toutefois pas combien de nouveaux emplois seront réellement créés dans ces secteurs ou d'autres secteurs, compte tenu des nombreuses contraintes à la création et la croissance des micros, petites et moyennes entreprises (MPME).

Les entrepreneurs potentiels du Mali et les entreprises établies sont confrontés à plusieurs contraintes pour valoriser leur potentiel. Bien qu'il n'y ait pas de statistiques fiables sur le nombre total des MPME au Mali, nous savons qu'environ 20 000 nouvelles MPME (formelles) ont été créées de 2010 à 2013. Ces MPME ont une taille moyenne de trois travailleurs par entreprise. Aussi bien les entreprises privées formelles que les informelles font face à des contraintes à la consolidation ou à la croissance. Les trois principales contraintes citées au développement des affaires privées sont : (i) l'accès au financement (plus de 50% des entreprises) ; (ii) l'accès à la terre (environ 30%) ; et (iii) la corruption (environ 20%). Ces contraintes ont également été mises en évidence par d'autres sources, y compris dans les consultations supplémentaires de la jeunesse qui ont eu lieu lors de la préparation de cette Action. Dans l'ensemble, un facteur clé de la création d'emploi au Mali est la poursuite du développement du secteur privé, y compris la promotion de nouvelles MPME, qui ont démontré pouvoir créer relativement plus d'emplois (croissance de l'emploi en pourcentage), que les grandes entreprises. Particulièrement pour les MPME, l'accès au financement de démarrage, la formation en gestion et en finances, la formation complémentaire, le soutien/l'accompagnement technique et les services de coaching, sont des contraintes qui devront être abordées pour soutenir les entreprises et la création d'emplois au Mali.

Cette action se concentre sur les régions de Kayes, Koulikoro et Gao, ainsi que le district de Bamako, qui sont des régions bien connues comme étant des zones d'origine de la migration vers l'Europe, vu les possibilités d'emploi qui y sont très limitées. Les deux premières régions (Kayes et Koulikoro) sont stratégiques pour les acheteurs à Bamako et des pays voisins, à condition que la production agricole augmente. Il existe cependant des obstacles majeurs pour réaliser cela vu que la majorité de la population est analphabète (environ 80% des femmes et environ 75% des hommes), le marché des services agricoles est sous-développé, et les intrants agricoles de haute qualité et innovants font défaut. L'agriculture pluviale typique de

---

<sup>7</sup> <http://www.afristat.org/secteur-informel>

<sup>8</sup> [http://www.anpe-mali.org/files/Doc\\_PRODEFPE\\_02\\_2015\\_VF\\_PTF\\_2.pdf](http://www.anpe-mali.org/files/Doc_PRODEFPE_02_2015_VF_PTF_2.pdf)

subsistance (mil, sorgho, arachide) a des rendements faibles et variables, et la production y est souvent insuffisante pour nourrir les familles pendant la période de soudure avant la prochaine récolte (octobre à décembre). Par conséquent, le revenu monétaire d'une éventuelle production excédentaire est variable et souvent insuffisant pour couvrir les besoins de base.

Ainsi, l'échec tenace à développer le potentiel agricole de la région de Kayes a conduit à la migration massive de la population vers les centres urbains et les pays du Nord, comme ceux de l'Union européenne.<sup>9</sup> A Kayes, 23% des migrants choisissent de se déplacer vers des destinations à l'extérieur de l'Afrique, tandis que les migrants en provenance d'autres régions du Mali ont choisi principalement d'autres destinations en Afrique. En outre, selon le profil du Mali en 2009, fait par l'Organisation Internationale pour les Migration (OIM), près de 57% des ménages à Kayes dépendaient des envois de fonds par des migrants, suivi de la région de Koulikoro (30%) et de Sikasso (28%).

Selon l'Agence Malienne pour la Promotion des Investissements (API MALI), l'importation de légumes a augmenté de 35% ces dernières années. L'importation de fruits et légumes est estimée à 17 000 000 USD par an. La demande de fruits et légumes à Bamako augmente en raison de la croissance de plus en plus rapide de la population et de la classe moyenne<sup>10</sup>. Cette demande est largement satisfaite par les importations en provenance du Maroc. L'Union européenne est un autre partenaire commercial important du Mali. Selon la Direction Générale de l'Agriculture et du Développement Rural de l'Union européenne, l'exportation de légumes de l'UE au Mali a connu une augmentation de 2 000 000 EUR en 2011 à 10 000 000 EUR en 2015. Il y a aussi une forte demande pour les fruits et légumes dans les zones rurales où il y a des activités industrielles telles que des usines de ciment et des entreprises d'exploitation minière.

Outre le marché national du Mali, il y a également une demande régionale de plus en plus grande pour les fruits et légumes. Les marchés urbains d'Afrique occidentale ont un potentiel énorme et doivent encore être pleinement exploités. Avec sa capitale Bamako située à environ 1 heure de vol de nombreuses capitales d'Afrique occidentale, le Mali a l'avantage concurrentiel de fournir des fruits et légumes frais à ces grandes villes. Par exemple, la Côte-d'Ivoire et le Ghana sont les principaux importateurs de légumes. La valeur des exportations de légumes de l'Union européenne vers la Côte-d'Ivoire est passée de 20 000 000 EUR en 2011 à 32 000 000 EUR en 2015, reflétant la demande croissante de légumes dans le pays<sup>11</sup>. En outre, le Ghana, l'une des économies les plus dynamiques en Afrique de l'Ouest, a du mal à répondre à la demande de fruits et légumes en raison de la hausse de la demande domestique<sup>12</sup>. Selon une étude réalisée en 2013 par le Projet de Marketing de l'Exportation et la Sensibilisation à la Qualité du Ministère Ghanéen de l'Alimentation et l'Agriculture, la demande du marché en légumes frais, fruits frais et jus de fruits à Accra est estimée à 400 000 000 USD par an. Il est prévu que les marchés intérieurs pour les fruits et légumes en Afrique de l'Ouest continuent de croître en raison de la croissance de la classe moyenne et la croissance du secteur touristique dans la région.

Malgré la possibilité de créer des emplois dans des segments de la chaîne autres que celui de la production, il y a peu de transformation de qualité par le secteur agro-alimentaire, ce qui

<sup>9</sup> Bien que la France soit la principale destination des migrants maliens en Europe, ils sont de plus en plus présents dans d'autres villes à travers l'Europe comme Amsterdam, Bruxelles et Bonn. La migration est toujours le résultat de causes multiples ; la migration de la région de Kayes a aussi une dimension culturelle forte.

<sup>10</sup> Il se trouve également que la mission de maintien de la paix des Nations Unies créé temporairement une hausse de la demande.

<sup>11</sup> [http://ec.europa.eu/agriculture/trade-analysis/statistics/outside-eu/countries/agrifood-ivory-coast\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/trade-analysis/statistics/outside-eu/countries/agrifood-ivory-coast_en.pdf)

<sup>12</sup> <https://www.rvo.nl/sites/default/files/2015/04/Veetables%20Business%20Opportunities%20in%20Ghana%202014.pdf>

affecte la conservation et la commercialisation des fruits et légumes au Mali. Une récente étude publiée par la Fondation SYNGENTA pour l'Agriculture Durable a conclu que la demande de produits agro-alimentaires comme les légumes "augmentera encore plus vite par rapport à l'offre, si les tendances actuelles se poursuivent" et a recommandé que "davantage d'accent [soit mis] à l'avenir sur une plus large gamme de produits et de services post-récolte pour lesquels la demande sera en hausse rapidement"<sup>13</sup>. En outre, le rapport a souligné que de nombreux pays ouest-africains ont mis l'accent sur des produits de base tels que le riz, le mil et le maïs. Le rapport a recommandé de plus grands investissements dans la production, la transformation et la commercialisation d'autres produits que lesdites céréales, tels que les légumes parce que "la production, la transformation et la commercialisation de ces produits demande beaucoup plus de main-d'œuvre que la production de céréales, offrant la possibilité de créer de nouvelles opportunités d'emploi pour l'Afrique de l'Ouest dont la main d'œuvre est en plein essor"<sup>14</sup>.

### **3. ENSEIGNEMENTS ET COMPLEMENTARITE**

#### **3.1. Expérience de l'organisation et enseignements tirés**

Les membres du consortium (SNV, ICCO, WASTE), avec une présence locale (ICCO et SNV ont respectivement un bureau régional et de pays), ont divers autres programmes au Mali individuellement et collectivement, bénéficient d'une très bonne réputation auprès des parties prenantes (y compris les acteurs étatiques), et capitalisent sur leurs expériences similaires au Mali, dans la région et dans des pays comparables.

Le consortium, avec SNV comme agence d'exécution et contractant de la DUE, apportera dans cette 1<sup>ère</sup> phase du programme, les éléments clés suivants :

- Le Consortium a une grande expérience dans la création d'emplois au moyen d'une approche axée sur le marché : en commençant par la demande (traction) plutôt que la formation traditionnelle (impulsion). L'accompagnement vers l'emploi des jeunes est une méthode clé qu'ICCO et SNV appliquent dans d'autres programmes.
- Le Consortium possède des expériences importantes dans le développement et la mise en œuvre des approches sensible au genre pour le développement des chaînes de valeur, ainsi que l'emploi des jeunes. Le processus de facilitation du développement de chaînes de valeur connaît plusieurs étapes : sélection des chaînes, analyse, identification des solutions potentielles, évaluation de la durabilité des solutions, facilitation de la mise en œuvre de la solution choisie et suivi-évaluation.
- L'organisation WASTE a de fortes expériences dans la gestion des déchets organiques et solides, y compris la création d'entreprises privées dans la région ouest africaine. WASTE utilisera son expérience réussie de production de compost à Sikasso, au Mali, où une action de gestion des déchets est en cours depuis 2012. Chaque mois, 350 m3 de compost est produit et vendu aux agriculteurs.
- Bien que le secteur de l'horticulture existe à peine au Mali, le consortium fera équipe avec une entreprise du secteur privé active dans le domaine de la formation des jeunes en l'horticulture, en développement de fermes horticoles, et en approvisionnement des marchés à Bamako. La disponibilité de l'irrigation goutte à goutte à partir de sources d'eau

---

<sup>13</sup> [http://www.syngentafoundation.org/\\_temp/Projected\\_Demand\\_for\\_Various\\_Foods\\_in\\_West\\_Africa\\_Sept2015.pdf](http://www.syngentafoundation.org/_temp/Projected_Demand_for_Various_Foods_in_West_Africa_Sept2015.pdf), Page 28

<sup>14</sup> [http://www.syngentafoundation.org/\\_temp/Projected\\_Demand\\_for\\_Various\\_Foods\\_in\\_West\\_Africa\\_Sept2015.pdf](http://www.syngentafoundation.org/_temp/Projected_Demand_for_Various_Foods_in_West_Africa_Sept2015.pdf), p. 28

souterraine, et des déchets organiques comme engrais pour les nutriments et la structure du sol constitue un obstacle majeur à une horticulture rentable, auquel le consortium répondra en utilisant son approche d'affaires. Cette Action utilisera également l'énergie solaire et promouvra la gestion intégrée des insectes ravageurs afin de limiter l'impact négatif sur l'environnement.

Les trois partenaires du consortium ont une vision commune, une approche de développement de chaîne de valeur inclusive et axée sur le marché et dans le développement des compétences des jeunes ruraux au Mali et dans d'autres pays (Ouest-) Africains. Ils travaillent avec un large éventail de partenaires, dont la majorité est locale. Une coopération étroite avec les autorités nationales et locales dans les régions d'intervention existe déjà et contribue ainsi à la mise en œuvre des éléments de stratégies nationales. De manière spécifique, l'implication dans l'Action de l'APEJ/MEFJ donne un sens particulier au développement de partenariats Public/Privé à travers le renforcement des compétences, notamment des jeunes, et le renforcement des mécanismes de promotion d'emplois par le secteur privé (accès à la terre, accès au financement, etc.).

Quant à l'APEJ du MEFP, il est un partenaire privilégié de l'Action, au vu de son ancrage institutionnel, ses missions, ses alliés (tel que le BIT) et ses expériences. Ses actions porteront sur les domaines de résultats des secteurs de l'agro-alimentaire et de l'artisanat (utilitaire surtout) et elles viendront en appui aux activités de production, de transformation, de stockage, d'emballage et de commercialisation.

L'expérience considérable de la SNV dans l'approche de développement des compétences des jeunes sur la base de la demande est particulièrement pertinente. SNV et ICCO ont développé avec succès des partenariats Public/Privé dans plusieurs régions du Mali à différents niveaux des chaînes de valeur. Par exemple, le programme d'ICCO pour le développement de la chaîne de valeur du karité avec la société privée Olvea a été élargi pour couvrir la partie sud du Mali. ICCO cogère entre outre "Jege ni Jaba," un projet financé par l'Ambassade du Royaume des Pays Bas (RNE) avec un partenaire privé canadien, qui met l'accent sur le développement de la chaîne de valeur de l'oignon et de la culture du poisson au Mali. Ce projet introduit de nouvelles variétés de semences et des techniques de pisciculture et développe des liens commerciaux durables.

Les précédents projets d'emploi des jeunes dans les zones rurales et périurbaines ont pour résultat les enseignements tirés (et les actions proposées) suivants :

- Les jeunes ne sont pas souvent motivés à s'engager dans l'agriculture traditionnelle, qui est considéré comme « travail difficile/faibles revenus/traditionnel ». On a besoin des cas d'entreprises rentables dans les sous-secteurs agricoles, tels que la fourniture d'intrants, des services d'appui-conseils à la gestion et des activités de contrôle, de stockage, de transformations et de marketing. L'horticulture, avec un rendement élevé, s'est avérée attirer les jeunes. L'offre d'opportunités d'emploi est aussi élargie par l'Action en s'intéressant aux activités pré- et post-production, l'agro-alimentaire et l'artisanat, utilitaire surtout.
- En dépit du fait qu'il y a beaucoup de jeunes chômeurs, les entreprises éprouvent des difficultés à recruter des jeunes qualifiés. La formation professionnelle sans perspective claire d'emploi s'est avérée être très inefficace, d'où la double nécessité d'une formation en compétences basée sur la demande, ainsi que l'adéquation entre les jeunes formés et les petites et micro entreprises (PME). L'action en fera la promotion à travers des campagnes publicitaires et la facilitation de la mise en relation avec le secteur privé (existant).



- Afin de créer une croissance inclusive, on doit aborder tous les obstacles dans la chaîne de valeur de manière holistique. Il s'agit entre autres des bonnes pratiques agricoles, des économies d'échelle, de l'accès aux marchés, et de la gestion des déchets/résidus. Il s'agit d'une approche de développement à travers laquelle la production agricole est promue et qui implique aussi les acteurs et les entreprises privées en amont et en aval tels que les fournisseurs d'intrants, les acheteurs - revendeurs, les acteurs de la transformation, le stockage et l'emballage, contrôle de qualité, et la logistique. L'approche qui s'appuie sur la chaîne de valeur, basée sur la demande, s'appliquera également à l'artisanat.
- L'expérience du Modèle d'Entreprise Agricole de Tambaroua<sup>15</sup> offre un point de départ intéressant pour développer un modèle de production horticole durable, c'est-à-dire à la fois économique, environnementale et commerciale<sup>16</sup>.
- La promotion de l'emploi (indépendant) de la jeunesse nécessite la présence d'une gamme d'opportunités économiques. Le développement de l'horticulture, qui peut offrir de telles possibilités, a été faible car elle nécessite des investissements considérables et des capitaux à risque. Les entreprises ont besoin de financement pour croître de manière durable. Cela est aussi valable pour l'agro-alimentaire et l'artisanat.
- Une analyse portant spécifiquement sur les contraintes liées au genre est nécessaire pour assurer un équilibre du genre. Ce sujet recevra une attention particulière dans le développement de la chaîne de valeur horticole, l'agro-alimentaire et l'artisanat, dans la formation et dans l'encadrement de la jeunesse, ainsi que dans le choix du personnel de l'action.
- Il faut mettre l'accent sur la faisabilité commerciale dès le départ. Beaucoup de temps et d'efforts sont nécessaires pour développer les secteurs de l'horticulture, l'agro-alimentaire et l'artisanat à la fois du côté de l'offre, que du côté de la demande. D'où la nécessité d'une approche par étapes avec un apport successif des groupes de stagiaires et une mise à l'échelle du nombre d'exploitations agricoles, pendant que les systèmes de marché en aval (services de transformation, d'emballage, de logistique de proximité, de contrôle de qualité, de marketing, etc.) pour répondre à la demande des consommateurs se développent.
- À l'heure actuelle, le niveau d'intégration au marché dans les zones sélectionnées est assez limité ; Par conséquent, un accompagnement consistant des gestionnaires des exploitations agricoles, horticoles et autres PME des secteurs de l'agro-alimentaire et de l'artisanat est requis.

Il est important de noter qu'aucun des programmes existants et prévus (outre cette action) ne vise spécifiquement le groupe croissant de migrants de retour, qui sont très marginalisés et à haut risque de migrer à nouveau.

### **3.2. Actions complémentaires**

L'action complète un certain nombre d'autres initiatives dans le domaine du développement des compétences, de la migration et de développement de chaînes de valeur agricoles et artisanales :

---

<sup>15</sup> Tambaroua Business Farming est une entreprise malienne ayant une expérience dans le développement de l'horticulture avec les jeunes entrepreneurs voir <http://www.tambaroua.com/>.

<sup>16</sup> Voir la section 4.1 pour l'approche d'entreprise agricole.

- Un programme de la Banque Mondiale intitulé *Développement des Compétences et Action pour l'Emploi des Jeunes* (P145861). Ce programme met l'accent sur l'amélioration de la formation professionnelle formelle et le financement des PME.
- Un projet financé par le gouvernement néerlandais et mis en œuvre par Swisscontact : *Formation et Insertion Dans le Bassin du Niger* (FIBANI) pour améliorer les compétences techniques et professionnelles des agriculteurs dans les régions de Ségou et de Koulikoro. Bien qu'il soit récemment terminé, la phase suivante devrait être financée par le gouvernement danois. Le programme vise à renforcer les chaînes de valeur, avec un accent sur les agriculteurs individuels existants et n'a donc pas nécessairement pour objet les jeunes sans emploi enclins à la migration. Le programme est complémentaire dans la mesure où il n'a pas été exécuté dans des domaines ciblés par la présente action proposée.
- En août 2014, la FAO et le Gouvernement du Mali ont lancé un projet de 2 ans, *une Jeunesse au Travail : La réduction de la Pauvreté Rurale*, qui opère dans les régions de Kayes et Mopti. L'initiative est financée par la FAO et vise à créer des opportunités d'emploi intéressantes et décentes pour les jeunes des zones rurales, dans un effort pour accroître la résilience et renforcer la sécurité alimentaire.
- Le Programme d'Appui au sous-secteur de l'irrigation de proximité (PASSIP), financé par le Ministère des Affaires Etrangères Allemand (BMU) et le gouvernement du Canada. PASSIP se concentre sur l'introduction d'applications intelligentes d'eau dans l'irrigation.
- Une action de l'UNESCO (500 000 USD) va permettre d'aider des jeunes vulnérables dans le nord du Mali à acquérir des compétences et des connaissances pour les aider à mieux faire face aux graves imprévisibilités du climat, aux tensions et aux conflits grâce à un enseignement technique et professionnel et à la formation, dans les régions de Mopti, Tombouctou, Gao et Kidal touchées par le conflit.
- Adaptation de Technologie Durable pour les Pasteurs Eleveurs du Mali (STAMP, financé par l'Organisation Spatiale des Pays-Bas), et mise en œuvre sous la responsabilité de SNV, utilise des données satellitaires pour améliorer l'accessibilité des ressources fourragères et en eaux pour le bétail, ainsi que des données pour la gestion durable des ressources et des informations du marché.
- En octobre 2014, le FIDA a commencé un projet (32 000 000 USD) d'emploi des jeunes d'une durée de 8 ans à Koulikoro. Une extension à Kayes devrait commencer en début 2017. L'action mettra l'accent sur l'emploi rural pour les jeunes pour lutter contre le taux de migration élevé. Le programme met l'accent sur la nécessité d'offrir une formation technique et professionnelle aux jeunes (14-15 ans) et d'insérer des jeunes (15-40 ans) dans les chaînes de valeur existantes (et non pas à l'horticulture, qui est une nouvelle chaîne de valeur à Kayes bénéficiant d'un appui).
- En collaboration avec SNC Lavalin, ICCO met en œuvre un programme (2014-2019) pour renforcer les chaînes de valeur des oignons et du poisson, également financé par le gouvernement néerlandais. Ce programme ne porte pas spécifiquement sur le chômage des jeunes.

### **3.3. Synergie et coordination des acteurs dans la zone d'intervention**

L'action ciblera l'employabilité des jeunes, objectif d'un certain nombre d'autres programmes de développement au Mali. Toutefois, cette Action proposée se différencie d'autres programmes sur trois points : (i) elle cible spécifiquement les migrants de retour, (ii) elle adopte une approche holistique du développement du secteur de l'horticulture par l'approche chaîne de valeur (pour l'horticulture de l'approvisionnement en intrants, à la gestion des déchets), et (iii) elle emploie une approche innovante envers l'employabilité au Mali<sup>17</sup>, à travers l'adéquation de l'offre et la demande et la promotion de mécanismes de facilitation d'accès à des ressources telles que la terre et le financement.

La collaboration avec le partenaire APEJ met un accent particulier sur les secteurs de l'agro-alimentaire et de l'artisanat, et donne de la valeur ajoutée et des possibilités de création d'emplois, aussi en dehors de l'horticulture. En outre, la collaboration partenariale avec cette structure gouvernementale, le consortium compte ouvrir davantage la possibilité de travailler sur un environnement propice à la création d'emplois par le secteur privé en faveur des jeunes et la mise à échelle des meilleures pratiques et expériences réussies.

Afin d'éviter les doublons et de favoriser l'impact à grande échelle, cette action visera la cohérence et les synergies avec d'autres programmes. Un Conseil d'Orientation comprenant les principales parties prenantes concernées tels que les Ministères Nationaux concernés, les principaux donateurs et le Consortium est proposé pour répondre à ce besoin. Le Conseil veillera aussi à l'effectivité de la collaboration entre le secteur public et le privé.

## **4. DESCRIPTION DETAILLEE**

### **4.1. Objectifs**

L'objectif global de l'action est : *Contribuer à la stabilité régionale et à une meilleure gestion des migrations, en s'attaquant aux causes profondes d'instabilité, de déplacements forcés de populations et de migration irrégulière, en accroissant les opportunités économiques, l'égalité des chances, la sécurité et le développement.*

La stabilité socio-économique et la croissance inclusive sont des conditions préalables à la création d'opportunités pour les jeunes. Le manque d'opportunités économiques est considéré comme l'un des raisons essentielles pour l'instabilité et la migration. En travaillant dans les zones rurales et urbaines – zones migratoires et fragiles au Mali – les populations ciblées seront plus impliquées dans l'économie locale et diverses nouvelles opportunités seront créées.

Les objectifs spécifiques sont les suivants :

- 1. L'auto-emploi et l'emploi des jeunes (notamment des femmes et des groupes de personnes défavorisées) sont sensiblement accrus par le développement des chaînes de valeur horticoles viables et durables (de l'approvisionnement en intrants à la gestion des déchets) et forment un lien entre les opportunités rurales et urbaines.*
- 2. L'auto-emploi et l'emploi des jeunes par des PME (notamment des femmes et des personnes défavorisées) sont sensiblement accrus par le développement des secteurs de l'agro-alimentaire et de l'artisanat.*

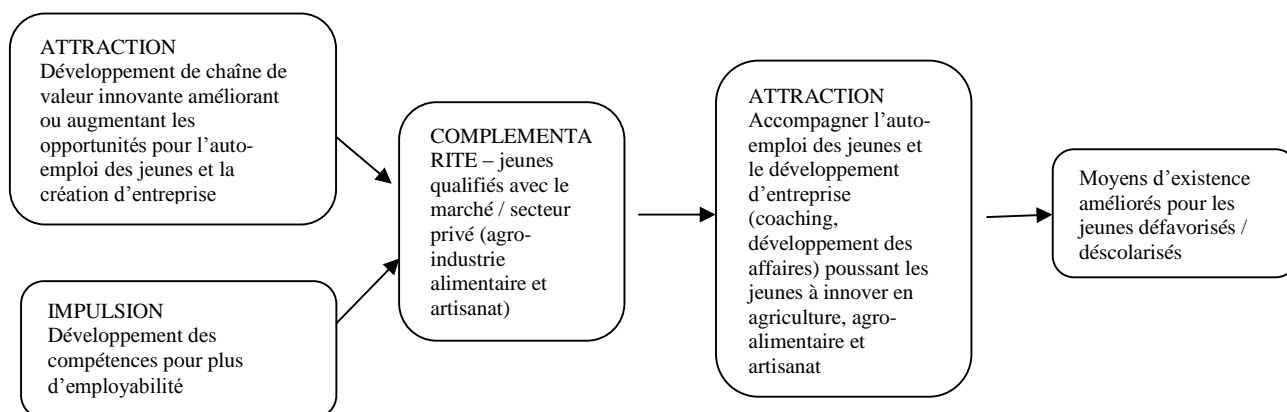
---

<sup>17</sup> Voir section 4.1 par rapport à l'approche d'employabilité.

Quatre modèles/approches constituent les éléments essentiels du succès de l'action: l'approche concernant l'employabilité, l'approche commerciale, le modèle de financement, et l'approche multipartite.

### ***Approche à l'employabilité***

Une stratégie efficace est nécessaire pour améliorer l'employabilité des jeunes. Cela nécessite une approche à deux volets pour aborder les contraintes en termes de compétences (côté de l'offre) et les contraintes en termes de création d'emplois (côté de la demande). Comme le secteur informel a le plus grand potentiel de création d'emplois, l'action sera axée sur le développement des opportunités dans les secteurs informels en milieu rural et urbain.



Le graphique ci-dessus décrit l'approche particulière de l'emploi des jeunes au Mali, avec une attention à la fois aux facteurs d'impulsion et d'attraction. Le développement du secteur horticole et des secteurs agro-alimentaire et d'artisanat constitue l'essentiel de l'attraction initiale à l'emploi. Par exemple, le modèle agricole (qui sera expliqué plus en détail ci-dessous dans l'approche commerciale d'entreprise) crée des économies d'échelle et la masse critique nécessaire. Outre la production agricole, le modèle est soutenu en même temps par le développement et le renforcement de l'approvisionnement en intrants, l'accès au marché et le commerce, et le traitement des déchets.

Cet élément d'attraction essentiel sera combiné avec le développement des compétences pour rendre les jeunes aptes au travail (facteur d'impulsion). La complémentarité entre l'impulsion et l'attraction conduit à la création d'emplois, souvent par le biais d'un processus de stage. Cette approche a connu des réussites dans d'autres pays, en particulier en Afrique de l'Est, mais n'a pas encore été mise en place à une échelle importante au Mali.

Le Modèle d'Opportunité d'Emploi des Jeunes identifie les opportunités économiques pour les jeunes, sensibilise les jeunes à s'engager, et fournit le développement des compétences nécessaires (compétences de vie, compétences techniques, compétences en affaires) et un accompagnement personnalisé pour réussir en tant qu'entrepreneur ou ouvrier qualifié. La façon dont l'action présentera ces opportunités (« évaluation avancée du marché des jeunes ») est une partie essentielle du processus de sélection, où les jeunes sont motivés à « être partant » pour l'opportunité en y investissant leur temps et leur énergie. L'exercice d'évaluation avancée du marché des jeunes est un exercice motivant, de sorte que les jeunes qui ne seraient pas automatiquement intéressés, parce qu'ils n'ont pas vu beaucoup d'opportunités du tout, sont encouragés à s'engager.

Dans la mise en œuvre de l'action, jusqu'à 15% des participations (places) disponibles seront alloués aux migrants de retour, en collaboration avec le Ministère des Maliens de l'Extérieur, l'OIM et l'ARCEM, une association qui apporte un soutien aux migrants déportés au Mali. Dans la mesure du possible, les compétences spécifiques obtenues à l'étranger par les

migrants de retour peuvent être utilisées. Il est prévu que leur inclusion/participation n'améliorera pas seulement leur situation en tant que bénéficiaire direct, mais pourra aussi servir de modèle pour l'ensemble de la population migrante de retour.

Le succès des entrepreneurs potentiels sera basé sur un processus de sélection, une formation intensive, le coaching, ainsi que sur leur volonté et leur engagement à entreprendre l'activité et le risque qui y est associé (voir l'approche commerciale ci-dessous). Alors que tous les jeunes stagiaires en milieu rural recevront une formation de base (par exemple compétences de vie, formation horticole et coaching pour les emplois et les auto-emplois dans le secteur de l'horticulture), les plus entrepreneuriaux d'entre eux seront formés et entraînés à devenir des gestionnaires d'entreprises agricoles (PME).

Les jeunes en milieu urbain seront formés dans les compétences de vie, ainsi que les compétences techniques et /ou d'affaires pour être engagés par exemple dans le sous-secteur de la vente au détail (distribution, logistique), la transformation alimentaire, le contrôle de qualité ou la gestion des déchets de l'horticulture. Les jeunes femmes et les migrants de retour recevront une attention particulière grâce à la formation et au coaching, car ils peuvent faire face à des contraintes différentes.

Dans la logique de promouvoir le partenariat Public/Privé, l'action fera usage des instituts, des centres de formation existants et d'un réseau de formateurs qualifiés capable d'adapter les modules de formation en fonction du niveau d'instruction des migrants. La mise en œuvre de l'Action s'assurera de la fourniture des modules/manuels de formation appropriés (par exemple ceux du Bureau International de Travail (BIT)) et des équipements spécifiques pour la formation en horticulture (par exemple l'ombre de compensation).

Des réservations budgétaires sont faites pour équiper les centres ruraux de formation horticole et les Hubs urbains de Jeunes Entrepreneurs. Les centres de formation seront des centres d'excellence pour former des jeunes et fournir des services de développement des affaires. Au Bénin, par exemple, le modèle du [Centre Songhai](#) a prouvé qu'il peut être reproduit de manière durable en fournissant des compétences spécifiques aux entrepreneurs, y compris les jeunes.

Il n'y a pas encore de décision de principe prise à propos de la propriété publique ou privée de ces centres de formation, bien qu'en général, la participation du secteur privé soit considérée comme positive. Une stratégie de sortie sera développée à un stade précoce de l'action afin d'assurer un modèle d'affaires permettant le recouvrement des coûts desdits centres.

### ***Approche commerciale***

L'action aura une attention particulière pour le développement du secteur horticole pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il existe une forte demande urbaine en fruits et légumes frais, faisant avancer l'attraction nécessaire pour le secteur de l'horticulture. Deuxièmement, l'horticulture crée un rendement relativement élevé, car non seulement la production, mais aussi le tri, le classement, l'emballage, et la vente au détail est attrayante pour les jeunes. En effet, la chaîne de valeur permet un revenu tout au long de l'année avec des cycles de production et de revenu relativement courts. Enfin, les effets attendus sont bénéfiques pour la situation nutritionnelle des populations et pour la diversification des sources de revenus.

Comme évoqué précédemment, une approche de développement de la chaîne de valeur (VCD) est appliquée, qui porte une attention particulière au développement des compétences des acteurs individuels, reliant les acteurs sur l'ensemble des maillons/segments de la chaîne de valeur, le développement de services non financiers, la promotion de l'accès aux services financiers et l'amélioration de l'environnement réglementaire. L'approche VCD agira spécifiquement sur la durabilité et l'inclusion des chaînes de valeur horticole, en utilisant des techniques agricoles innovantes et modernes, par exemple l'irrigation à eau souterraine par

pompe solaire. Ces méthodes sont jusqu'ici rarement pratiquées dans les zones ciblées, car elles nécessitent l'injection de capitaux importants et des compétences spécifiques. L'Action va travailler avec une approche intégrée en élaborant un noyau de modèles d'entreprises agricoles (fermes) avec des producteurs internes, ainsi que des producteurs externes connectés.

Les modèles d'entreprises agricoles seront le noyau pour le développement de l'horticulture dans les villages et leur environnement. Ils fournissent une connexion au marché (acheteurs-revendeurs, logistique) et des conseils techniques et en gestion d'affaires aux producteurs internes. Il s'agit de jeunes travailleurs indépendants qui peuvent appliquer les compétences qu'ils ont acquises dans un environnement d'entreprise pendant une année dans l'incubateur. S'agissant des producteurs externes, ils sont indépendants et démarrent l'activité de leur ferme en dehors du noyau d'entreprises agricoles, tout en utilisant, en cas de besoin, (i) l'accès des entreprises agricoles aux marchés et (ii) l'expertise/l'appui-conseil. Alors que le système de producteur interne nourrit les jeunes nouvellement diplômés, le système de producteur externe sera le moteur de sensibilisation et de la croissance du secteur.

L'approche du modèle d'entreprises agricoles est basée sur les expériences positives du modèle d'entreprise agricole de Tambaroua, qui engage les jeunes dans la production horticole et qui met sur les marchés urbains des produits horticoles.

Cette action favorisera la gestion des déchets organiques et leur transformation (en compost) dans le secteur de l'horticulture et dans les villes, en appuyant la mise en place des PME dans le compostage des déchets organiques générés par les produits des fruits et légumes. En outre, cette action va stimuler, à travers des campagnes publicitaires et d'information, la demande pour un meilleur assainissement du secteur horticole afin de répondre aux normes d'hygiène.

Les PME sont d'une importance clé dans la création d'emplois et la croissance du secteur horticole privé, à travers par exemple l'approvisionnement en intrants, la production, la transformation alimentaire, le commerce et la gestion des déchets. Cette action engagera les PME dans le secteur horticole à renforcer leurs capacités pour améliorer leur performance et leur croissance et facilitera l'adéquation avec des jeunes qualifiés. Cette approche est unique au Mali, car elle combine une approche axée sur le marché pour le renforcement des capacités des jeunes chômeurs, les acteurs du secteur privé, à travers une action de collaboration avec les autorités gouvernementale.

De manière générale, l'action développera les capacités des services d'affaires locaux, à la fois financiers et non financiers, ainsi que des gouvernements locaux et des acteurs communautaires pour soutenir et stimuler les chaînes de valeur horticoles, l'agro-alimentaire et l'artisanat. Le renforcement des capacités sera basé sur une évaluation de la capacité initiale et le renforcement des capacités sera suivi tout au long de l'action.

### ***Modèle de financement***

Le modèle d'entreprise agricole, agro-alimentaire ou artisanale nécessite des investissements importants dans les terres, la construction, les outils et les équipements.

Les investissements dans les outils et équipements seront avancés aux entrepreneurs des entreprises pour être remboursés sur 3 à 4 ans. Les fonds seront reversés à un fonds spécial destiné à être géré par l'Action et utilisés pour fournir des garanties partielles pour des prêts à la banque ou des institutions locales de microfinance (IMF) pour des producteurs externes.

L'action s'appuiera sur le mécanisme financier déjà existant au Mali et promu par le Fonds Auto Renouvelable pour l'Emploi (FARE). En effet, avec un appui financier de l'Ambassade des Pays-Bas, il a été mis en place par SNV, FARE et BMS Mali un mécanisme financier constitué d'un fonds de garantie de 500 000 000 FCFA. Ce fonds est mis en place pour le financement de micro-projets en matière d'économie, du sport et de la culture. L'expérience

de ce mécanisme sera mise à profit pour le développement de celui en soutien au financement des bénéficiaires de l'Action. Également des actions seront menées de manière à intéresser les principales institutions financières, telles la BNDA, CAECE-Jisigeme et Kafo Jiginew pour soutenir les besoins d'investissement.

Les investissements dans le foncier, les infrastructures et les équipements seront progressivement passés à de plus grandes entités communautaires telles que des coopératives (des jeunes) ou des associations (horticoles), à former. Dans le cas des entreprises agricoles (fermes), elles loueront les terres aux jeunes entrepreneurs agricoles (producteurs internes). De cette façon, le volet subvention des investissements bénéficie à une plus grande communauté, plutôt qu'à un nombre limité d'agriculteurs. En outre, ce bail agricole (c'est-à-dire la location de la terre) reflète les coûts réels de l'investissement agricole, beaucoup mieux qu'une subvention complète.

Un fonds de roulement est nécessaire pour le démarrage des entreprises commerciales. Les fermes agricoles de producteurs internes et de producteurs externes seront approvisionnées avec un fonds de roulement par l'Action, qui sera entièrement remboursé à l'Action dans les 6 mois. Les IMF, les banques et les fournisseurs de services seront impliqués et encouragés à jouer un plus grand rôle dans le financement des acteurs des secteurs horticole, agro-alimentaires et artisanat. En reliant les acteurs de l'horticulture aux institutions financières locales, les premiers vont se construire une crédibilité, tandis que les seconds pourraient développer des services et des produits financiers adaptés aux cycles de l'horticulture, ainsi que la vente au détail ou d'autres activités liées.

### ***Approche multipartite***

Le soutien du gouvernement et des collectivités locales pour une promotion inclusive de l'emploi par le secteur privé est crucial autant quand il s'agit de faire face aux contraintes de la législation et sa mise en œuvre, tout comme la promotion d'un environnement favorable. En outre, dans les zones rurales, le gouvernement et les collectivités locales doivent mettre des terres appropriées à la disposition des coopératives (des jeunes) ou des associations (horticoles) pour établir des fermes, basées sur un modèle de bail de 99 ans.

L'action va travailler sur les compétences du gouvernement concerné et les acteurs communautaires et faciliter leur coopération par le soutien au développement des partenariats public/privé. Dans cette optique, l'action mettra en place un groupe de travail des organismes gouvernementaux et non gouvernementaux, représentants des organisations qui sont engagées, à améliorer les perspectives d'emploi et la création d'emplois pour les jeunes au Mali, à la fois dans les zones rurales et urbaines. Le rôle des acteurs du secteur privé, les ONG, les gouvernements et les communautés dans le développement de l'emploi pro-jeunes (Hommes et femmes) est essentiel, ainsi que la coordination des partenaires du consortium et des acteurs institutionnels, qui ont tous une expérience avérée et précieuse à faire valoir pour la réussite de cette action.

Cette action va également accroître la pertinence de marché des instituts de formation sélectionnés en les reliant aux intervenants du secteur privé afin d'assurer la conception et la fourniture des modules de développement de compétences, axé sur la demande du marché. Basé sur les meilleures pratiques acquises dans l'employabilité des jeunes et la création d'emplois et des entreprises, le résultat de cette action servira de base pour la réplique et la mise à l'échelle post-Action.

Dans la zone périurbaine de Bamako, l'action va travailler avec les municipalités pour faciliter la création de zones dédiées à la promotion de la création d'entreprises agricoles et agro-

alimentaire<sup>18</sup>. Le gouvernement du Mali a déjà entrepris le processus de création d'agropoles pour développer l'agro-industrie.

En résumé, l'action proposée est novatrice dans son approche:

- La combinaison de modèles d'entreprises agricoles appropriés et de techniques agricoles intelligentes, y compris les technologies mobiles, suivant une approche holistique de développement de chaînes de valeur, de la production à la demande des consommateurs.
- Les mécanismes de facilitation d'accès à la terre et aux financements.
- L'approche de l'employabilité axée sur le marché (en comparaison avec la formation professionnelle traditionnelle axée sur l'offre): le développement des compétences (vie et techniques), l'adéquation, et le coaching/accompagnement. Cette approche se traduira par un développement des compétences efficace et un ratio d'emploi élevé, qui sera autour de 50% de l'admission initiale au programme de formation.<sup>19</sup>
- L'inclusion des migrants de retour, qui sont souvent dans des situations défavorisées.

#### **4.2. Groupes ciblés et bénéficiaires finaux**

La cible de l'impact est estimée à 10 350 emplois directs (ou son équivalent), dont au moins 15% seront pour les migrants de retour, un groupe particulièrement défavorisé. Il est prévu que les femmes auront au moins 30% du total des emplois créés. En outre, jusqu'à 65 205 emplois pourraient être créés indirectement en tant que dérivés du développement du secteur horticole.

Pour un coût total de 21 000 000 EUR, le coût par emploi est de 2 029 EUR, y compris le coût des investissements dans les infrastructures et équipements, ce qui est comparable à d'autres programmes de création d'emplois dans des domaines similaires au Mali. Un programme financé par la Banque mondiale, par exemple, vise la création de 18 000 emplois pour un coût de programme de 36 000 000 USD, ce qui équivaut un coût de 2 000 USD par emploi.

Comme indiqué dans la section 3.3, cette action va collaborer avec d'autres programmes en cours et des nouveaux dans le même domaine et/ou zones géographiques. Cela se traduira par la synergie et une mise à l'échelle dans l'adoption de nouvelles technologies, de programmes de développement des compétences et l'accès aux marchés. L'avantage financier potentiel pour l'action sera traduit en outre par la mise à l'échelle, créant un impact plus élevé et la réduction du coût par emploi créé. En fonction des actions spécifiques mises en œuvre, la réduction des coûts en-dessous de 1 800 EUR par emploi pourrait être réaliste.

Outre l'impact direct, l'action met l'accent sur la création de nouvelles dynamiques économiques induisant une croissance du secteur, après la période de l'action. De plus, il est attendu une amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, une résilience renforcée par la diversification des sources de revenus et un renforcement des capacités institutionnelles. Il convient d'adopter une approche planifiée de développement, d'où l'intérêt d'un partenariat stratégique avec les acteurs institutionnel. Compte tenu de la dynamique positive actuelle du marché et des prévisions, le risque majeur encouru est le calendrier restreint.

---

<sup>18</sup> Les efforts concentrés (« petits agropoles ») sont susceptibles de créer des économies d'échelle nécessaires pour le développement du sous-secteur (Développement simultané de la fourniture d'intrants, la production, les services de vulgarisation et de commercialisation).

<sup>19</sup> Voir section 4.3.



### 4.3. Résultats escomptés et activités principales

#### Résultats escomptés

**OS.1.** L'(auto-) emploi et des jeunes (notamment des femmes et des groupes de personnes défavorisées) est sensiblement accru par le développement de chaînes de valeur horticole viables et durables (de l'approvisionnement en intrants à la gestion des déchets) reliant les opportunités rurales et urbaines.

**Résultat 1.1:** 3 433 jeunes en milieu rural (dont au moins 30% des femmes, et 15% des migrants de retour) ont des compétences horticoles et entrepreneuriales pertinentes pour l'(auto-)emploi durable.

**Résultat.1.2:** 4 767 jeunes en milieu urbain (dont au moins 30% des femmes, et 15% des migrants de retour) ont des compétences techniques et entrepreneuriales pertinentes pour l'(auto-)emploi durable.

**Résultat.1.3:** 20 fermes horticoles nouvellement créées et innovantes sont mises en place et fournissent des emplois et des opportunités aux jeunes agriculteurs internes, devenant un noyau pour 20 systèmes horticoles d'agriculteurs externes environnants (dont au moins 30% des femmes, et 15% des migrants de retour).

**Résultat.1.4:** 250 PME dans le sous-secteur de l'horticulture et des déchets organiques fournissent des emplois et des opportunités pour la jeunesse rurale et urbaine (dont au moins 30% des femmes, et 15% des migrants de retour).

**Résultat.1.5:** Un climat amélioré pour l'emploi des jeunes existe à travers le lobbying pour des politiques gouvernementales favorables et la facilitation du dialogue et du partenariat entre le gouvernement et les parties prenantes clés, notamment le secteur privé.

**OS.2.** L'(auto-) emploi et des jeunes par des PME (surtout des femmes et des personnes défavorisées) est sensiblement accru par le développement des secteurs de l'agro-alimentaire et de l'artisanat.

**Résultat.2.1:** 1 050 jeunes sont formés avec des modules BIT sur l'entrepreneuriat dans le secteur agro-alimentaire, permettant la création de 50 PME.

**Résultat.2.2:** 1 100 jeunes sont formés avec des modules BIT sur l'entrepreneuriat dans le secteur de l'artisanat, permettant la création de 100 PME.

#### Activités au démarrage

Pendant la phase de démarrage les questions suivantes recevront une attention particulière :

- Relation entre l'emploi et la stabilité et à la prévention de la migration (hypothèses).
- Enquête sur les causes sous-jacentes de la migration chez les jeunes.
- Enquête sur les obstacles à la réinsertion des migrants de retour.
- Conception détaillée et que consultation des parties prenantes des systèmes agricoles, agro-alimentaires et artisanaux dans les régions sélectionnées.

- Mise en place des canaux/approches appropriés pour sensibiliser et engager les jeunes à s'intéresser à l'horticulture et aux opportunités d'emploi dans les autres secteurs, soit comme entrepreneur soit comme travailleur qualifié. Une analyse situationnelle approfondie sensible au genre et à la jeunesse de chacune des régions: ce qui se passe déjà; ce sur quoi on peut construire; qui sont les détenteurs du pouvoir formel et informel; qui a des intérêts établis; qui sont les champions du changement ?
- Engagement des (principales) parties prenantes concernées pour le développement inclusif des secteurs, notamment celui de l'horticulture.
- Mise en place d'un cadre de suivi et d'évaluation, qui comprendra le suivi des hypothèses (section 4.5) et les cibles d'impact ci-dessus (section 4.2).
- Examiner les hypothèses, les risques et les mesures d'atténuation. Développer ensuite des modules et des approches pour le développement inclusif des chaînes de valeur dans le secteur de l'horticulture, de l'agro-alimentaire et de l'artisanat, en se basant sur les évaluations ci-dessus.
- Développer/adapter les modèles de formation appropriés et se préparer à la mise en œuvre des activités de formation et de coaching.

### ***Résultat 1.1***

L'Action fournira 3 433 emplois pour les jeunes en milieu rural, en tant qu'entrepreneurs ou travailleurs qualifiés. Cela demandera au départ une sensibilisation de 10 000 jeunes participants. La campagne se traduira par une admission initiale attendue de 7 500 jeunes, en supposant que 75% des jeunes sensibilisés vont s'inscrire à la formation. Tous les jeunes qui ont terminé leur formation en classe recevront une formation à la ferme sur les compétences agricoles. Les jeunes optant pour le programme d'entrepreneuriat travailleront comme incubateurs (producteurs internes) dans l'une des vingt fermes qui seront créées<sup>20</sup>. Les producteurs internes recevront une avance en fonds de roulement, qu'ils rembourseront en six mois à partir de leurs revenus. Pendant toute la saison qu'ils travaillent dans la ferme, ils obtiendront gratuitement des services d'extension. Le taux d'abandon est estimé à environ 20 à 30% à chaque étape. Ce taux pourrait être plus faible en fonction de la poursuite de l'intensification du processus de sélection et d'encadrement. La formation sera organisée principalement par le biais des centres de formation existants, qui auront un équipement approprié, le cas échéant. Les centres de formation seront pris en charge pour l'élaboration d'un modèle d'entreprise commercialement viable.

#### Activités principales

- 1.1. Evaluation avancée du marché des jeunes
- 1.2. Equipement des centres ruraux de formation agricole
- 1.3. Sélection des stagiaires candidats
- 1.4. Coaching et formation des stagiaires en technique et compétences entrepreneuriales (y compris les coaches féminins)
- 1.5. Coaching des jeunes à l'auto-emploi et l'emploi dans l'horticulture

---

<sup>20</sup> Les producteurs internes sont des agriculteurs indépendants qui travaillent sur les terres de la communauté / coopérative agricole. Cela peut être comparé à un stage dans les PME, sauf que les producteurs internes travaillent à leur propre risque financier. Un soutien adéquat devrait assurer qu'ils gagnent l'équivalent d'au moins 800 euros par an sur 1.250 mètres carrés.

## 1.6. Suivie du coaching après obtention du diplôme

### ***Résultat 1.2***

L'action créera 4 767 emplois pour les jeunes en milieu urbain, en tant qu'entrepreneurs et employés qualifiés. Cela demandera au départ la sensibilisation de 12 000 jeunes. En supposant que 85% des jeunes sensibilisés s'inscrivent à la formation, cela donnera une admission initiale de 10 200 jeunes au programme. La première étape est la formation en classe sur les compétences de vie et d'employabilité. Les futurs entrepreneurs recevront une formation en compétences des affaires, qui consiste à deux niveaux en fonction de la taille attendue de leur entreprise. Chacun des participants sera coaché. La formation en classe aura lieu dans les centres de formation existants.

#### Activités principales

- 2.1. Evaluation avancée du marché des jeunes
- 2.2. Equipement des hubs urbains d'entrepreneuriat des jeunes pour la formation et le coaching des jeunes
- 2.3. Engagement avec le secteur privé afin d'identifier les possibilités d'emploi des jeunes et les écarts de compétences
- 2.4. Coaching et formation des stagiaires en technique et compétences entrepreneuriales (y compris les coaches féminins)
- 2.5. Liaison des coaches d'emploi des diplômés à des opportunités concrètes
- 2.6. Suivie du coaching après obtention du diplôme

### ***Résultat 1.3***

L'action facilitera le développement de 20 entreprises agricoles (fermes) de noyau, qui deviendront les plaques tournantes pour le développement de l'horticulture dans les zones rurales. Ces fermes horticoles fourniront aux producteurs internes et aux producteurs externes l'accès aux intrants et aux marchés. Les fermes seront également un modèle pour les agriculteurs environnants et donneront des conseils techniques et entrepreneuriaux aux producteurs internes et externes connectés.

Chaque entreprise agricole aura 2 hectares disponibles pour les stagiaires agricoles et 2 hectares pour les producteurs internes. Les stagiaires seront formés à devenir des travailleurs agricoles qualifiés, tandis que les producteurs internes commenceront leur propre ferme, probablement avec des liens étroits avec les fermes des producteurs externes pour réaliser des économies d'échelle. Les fermes serviront de démonstration aux producteurs externes pour la poursuite du développement de leurs exploitations. En se basant sur des calculs préliminaires, conservateurs, il est prévu que les producteurs externes gagneront au moins 1 200 EUR par an sur une parcelle de 2 500 mètres carrés. Les gains sont comparables aux salaires urbains d'une main-d'œuvre qualifiée.

Les producteurs internes et les producteurs externes débutants recevront une avance de fonds de roulement, qui sera être entièrement remboursée. Cela contribuera aux résultats 1 et 2.

### Activités principales

- 3.1. Mise en place et équipement de 20 fermes horticoles financées avec un système de location-remboursement
- 3.2. Coach des gestionnaires de fermes agricoles dans la gestion des affaires
- 3.3. Liaison des fermes aux acteurs privés pour qu'ils aient accès aux marchés d'intrants et de produits, ainsi qu'aux services d'appui-conseils
- 3.4. Établissement des liens avec les PME environnantes pour les intrants, les produits horticoles et les services
- 3.5. Développement des fermes comme des noyaux d'entreprises locales
- 3.6. Élaboration de 20 systèmes de producteurs externes

### **Résultat 1.4**

La commercialisation des produits horticoles est entre les mains des coopératives (de jeunes), des associations horticoles et des PME, comme acheteurs. Ces dernières n'ont souvent pas plus de cinq membres de personnel et sont dans de nombreux cas des entrepreneurs individuels (comme les propriétaires de camions). L'analyse du marché indiquera le potentiel de croissance. Les entrepreneurs existants et les nouveaux seront coachés pour identifier dans un 1<sup>er</sup> temps leur potentiel de développement individuel et ensuite celui de leurs compétences entrepreneuriales, afin de pouvoir se connecter à la main-d'œuvre qualifiée.

L'action facilitera les liens commerciaux entre les fermes (coopératives (de jeunes), associations horticoles) de production horticole d'une part et d'autre part les transformateurs agro-alimentaires, les prestataires de services (logistique, contrôle de qualité), les intermédiaires financiers, etc. Les entrepreneurs seront soutenus à travers des services ciblés de développement des entreprises, organisés par le biais des structures existantes. Avec l'expansion du volume de la production et l'amélioration de la qualité des produits et la gestion des déchets, la mise en place et/ou l'expansion d'au moins 250 PME est envisagée. Comme indiqué, ces PME sont actives sur des terrains autres que celui de la production de la chaîne de valeur.

### Activités principales

- 4.1 Identification des PME ayant un potentiel de croissance dans les secteurs sélectionnés
- 4.2 Évaluation des capacités avec l'outil d'étude des PME avec Scope Insight scan
- 4.3 Mise au point du développement de plafond basé sur Scope Insight Scan
- 4.4 Réévaluation des PME avec Scope Insight scan après 2 ans pour évaluer les progrès
- 4.5 Facilitation des liens commerciaux (approvisionnements, achat, transformation, services commerciaux, accès au financement)

## **Résultat 1.5**

L'Agence d'exécution travaillera de concert avec les principales parties prenantes, c'est-à-dire les membres du Conseil d'Orientation du Programme. Les quatre ministères concernés ont exprimé leur intention de participer à l'action (voir annexe). L'APEJ est un des partenaires d'exécution du programme. Cette collaboration institutionnelle permet d'assurer que le programme soit conforme aux priorités nationales et d'autres grands projets dans le domaine du développement des compétences et des secteurs pourvoyeurs d'emploi.

En termes de promotion d'un environnement favorable, l'une des questions clés est la disponibilité des terres, ainsi que leur tenure foncière. L'Article 25 de la Loi sur l'Agriculture du Mali (connue sous le nom de Loi d'Orientation Agricole du Mali), souligne l'importance de la mise à disposition de terres sécurisées pour l'agriculture pour les jeunes, les femmes, et les groupes vulnérables. Le document du PIN aborde également dans ce sens. Le gouvernement a déjà réservé des terres dédiées à l'agriculture (agropoles), qui peuvent être mises à la disposition des jeunes entrepreneurs, ainsi qu'aux coopératives (des jeunes) et aux associations horticoles. Les communautés, à qui l'idée de l'action a été présentée, ont aussi exprimé l'intérêt de rendre des terres communautaires disponibles, le cas échéant.

Au niveau local, des groupes de travail sur l'emploi des jeunes seront organisés pour coordonner les activités et promouvoir une plus grande sensibilisation par les acteurs locaux. Les groupes de travail identifieront également les lacunes, prévoiront d'autres activités, et recherchent des financements, éventuellement par le biais du budget de l'action.

### Activités principales

- 5.1. Mise en place des groupes de travail pour l'emploi des jeunes en coopération avec le gouvernement
- 5.2. Identification des lacunes principales et les défis dans les politiques et les stratégies pour l'emploi des jeunes
- 5.3. Facilitation de l'élaboration de plans pour faire face à ces défis
- 5.4. Promotion de la mise en œuvre de ces plans
- 5.5. Facilitation du suivi de la mise en œuvre du plan

S'agissant des **résultats 2.1. et 2.2.** ciblant les secteurs de l'agro-alimentaire et l'artisanat, leur mise en œuvre est assurée par l'APEJ. Il s'agira essentiellement de former en entrepreneuriat 5 000 jeunes (migrant potentiel ou de retour) à travers des modules du Bureau International du Travail (BIT) tels que le CREE, GERME et d'autres modules adaptés en gestion simplifiée, marketing etc. Ces actions de formation ont pour but d'aider les jeunes à s'insérer dans la vie économique par le biais de l'entrepreneuriat. Les formations seront fournies par un réseau de formateurs qualifiés et capable d'adapter les modules de formation en fonction du niveau d'instruction des migrants (potentiel ou de retour). A la fin des sessions, les jeunes élaboreront et soumettront des plans d'affaire ou des projets, sur des créneaux porteurs pour lesquels la demande effective a été mise en évidence par des analyses de marché, pour l'obtention d'un financement dans le domaine de l'agro-alimentaire et l'artisanat, y compris l'horticulture. Au final, 2 150 jeunes bénéficieront de l'accompagnement et l'accès au financement de leurs projets.

#### 4.4. Analyse des parties prenantes

L'action est soutenue par quatre ministères concernés, qui seront également membres du Conseil d'Orientation proposé pour l'action :

- Ministère des Maliens de l'Extérieur.
- Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.
- Ministère de la Jeunesse et de la Construction citoyenne.
- Ministère de l'Agriculture.

L'action assure également un partage d'information régulier avec la Direction du Suivi des ONG (DSONG) du Ministère des Finances.

L'action coopère avec un certain nombre d'ONG locales qui sont bien liées aux communautés rurales et urbaines, dans la mesure où elles ont travaillé avec eux au cours des années précédentes. En effet, l'action répond à l'une de leurs principales préoccupations : le chômage des jeunes et la migration conséquente. L'engagement et la participation active des communautés, ainsi que des gouvernements locaux est crucial dans les interventions, aussi bien pour fournir des terres et du travail, afin de créer des fermes horticoles, que pour favoriser l'appropriation des interventions par les communautés rurales et urbaines pour assurer l'impact à long terme et la durabilité.

L'implication des acteurs communautaires et gouvernementaux doit être bien adaptée à la promotion de l'indépendance des entreprises impliquées. Plutôt que de simplement développer les organes de suivi pour les Centres ruraux de Formation Agricole, les systèmes horticoles et des Hubs urbains d'Entrepreneuriat des Jeunes, l'accent sera mis sur la promotion de la coopération et la contribution qui ne fonctionnera bien que si toutes les parties prenantes sont à bord et convaincues de la direction prise. Ce processus sera facilité et suivi de près par l'action.

#### 4.5. Risques et hypothèses

Risques	Niveau de risque	Mesures d'atténuation
Instabilité politique et insécurité	E	La politique et les instructions de sécurité mises à jour au moins trimestriellement sur la base des sources disponibles (rapports INSO et réunions).
Le manque de coopération du gouvernement dans la mise à disposition de terres et les services gouvernementaux nécessaires	M	Impliquer le gouvernement dès le début de l'action à travailler sur la disponibilité des terres pour les fermes et les exploitations agricoles et identifier les autres services gouvernementaux requis.
Le manque de coopération des communautés dans l'allocation des terres et la sensibilisation des jeunes sur les possibilités	M	Impliquer les parties prenantes de la communauté depuis le début de l'action ; réaliser des gains rapides visibles pour motiver les parties prenantes.

<b>Risques</b>	<b>Niveau de risque</b>	<b>Mesures d'atténuation</b>
Le manque d'accès au financement	M	Pour la croissance de la portée et l'impact de l'action, il est important d'améliorer l'accès au financement. L'action va développer des partenariats avec les banques et l'IMF pour assurer l'accès au financement pour les PME et les fermes impliquées dans l'action.
Faible participation des femmes du groupe cible.	E	Impliquer les parties prenantes de la communauté (hommes, femmes, jeunes) dès le début du projet; réaliser des gains rapides visibles pour motiver les parties prenantes; promouvoir les avantages économiques à la communauté par le développement de modèle de producteurs externes. Cette action va identifier et répondre aux contraintes spécifiques en matière de genre et œuvrer pour équilibrer les ressources humaines en matière de genre, en particulier pour les formateurs et les coaches.
Faible participation des migrants de retour.	E	Collaboration avec le Ministère pertinent, l'OIM et avec les groupes de défense des migrants. Une attention particulière sera portée aux migrants de retour au cours de la campagne de promotion et la sélection.
Concurrence par l'approvisionnement en fruits et légumes depuis l'étranger.	E	Les fruits et légumes importés ont tendance à être coûteux et moins frais, or avec un bon contrôle des produits et de la logistique, la production locale peut faire mieux.
Taux d'abandon de jeunes formés.	F	La présélection des aspirants stagiaires selon leur motivation et leur engagement, la formation des coaches (> 40% de femmes;> 10% de migrants de retour) et le suivi adéquat et la motivation des stagiaires. Coaching des jeunes agriculteurs au démarrage de leur activité et de la gestion de leurs exploitations.
Les jeunes formés continuent à émigrer.	F	Création d'opportunités d'emploi (indépendant) pour les jeunes en horticulture et les sous-secteurs sélectionnés et les coacher pour qu'ils réussissent. Enquêtes de sortie auprès des stagiaires pour s'assurer que la formation répond aux attentes ainsi qu'aux exigences du marché. Les individus peuvent toujours décider de migrer, mais en tant que tel cela n'aura pas une influence négative sur l'approche et l'impact général.
Mauvaises conditions de travail dans les chaînes et les sous-secteurs.	M	Sensibiliser les PME aux besoins du sous-secteur d'avoir une main-d'œuvre qualifiée, durable, et engagée ayant un salaire décent. Elaborer et suivre des normes de paiement décentes pour les travailleurs dans les exploitations horticoles établies. Enquête annuelle pour suivre les progrès du secteur privé et si nécessaire traiter les contraintes en adaptant

Risques	Niveau de risque	Mesures d'atténuation
		les activités.

Les hypothèses pour la réussite du projet et de sa mise en œuvre sont :

- La situation sécuritaire ne se détériore pas davantage
- Un nombre égal de jeunes femmes peut être engagé dans la formation en horticulture
- Des modèles de financement innovants (par exemple le modèle de bail financé par des subventions) sont approuvés par l'UE
- Les PME sont suffisamment ouvertes pour permettre l'analyse organisationnelle et peuvent s'engager à améliorer leur performance sans aide financière
- Le Gouvernement et les parties prenantes communautaires s'engagent à résoudre les problèmes d'emploi des jeunes
- Le taux d'abandon des stagiaires peut être réduit à <15% à travers une sélection approfondie en termes de motivation et d'engagement et d'un coaching suffisant
- L'équilibre entre hommes et femmes peut être réalisé par des formateurs et coaches sensibles à la question du genre
- 10% des jeunes formés peuvent s'engager à diriger les fermes horticoles par équipes de co-entrepreneurs. D'autres jeunes vont travailler comme ouvriers spécialisés ou travailler comme indépendants dans d'autres fonctions du secteur de l'horticulture.
- Les jeunes femmes peuvent aussi s'engager comme co-entrepreneurs grâce à une formation et un coaching sensible au genre
- Le taux d'abandon des PME peut être réduit à <15% à travers une sélection approfondie en termes de motivation et d'engagement et d'un coaching suffisant
- Les PME gérées par les femmes sont prises en compte pour le renforcement de capacités/coaches (hommes et femmes)
- Les PME dont les capacités ont été renforcées peuvent être liées à d'autres acteurs de la chaîne et des supporteurs pour saisir les opportunités
- Les acteurs locaux sont ouverts pour partager leurs idées et opinions et veulent améliorer leurs performances, le cas échéant
- Les acteurs locaux peuvent s'engager à l'emploi des jeunes dans le cadre de leurs responsabilités régulières (plutôt que l'ajout temporaire d'une action)

#### 4.6. Questions transversales

Cette action vise une sensibilisation équilibrée entre hommes et femmes. L'action visera également à établir un équilibre en termes de genre pour le personnel de l'action, en particulier en ce qui concerne la formation des facilitateurs et des coaches. Les contraintes spécifiques liées au genre dans la chaîne de valeur horticole et les autres secteurs sélectionnés seront identifiées et traitées.

La récurrence des phénomènes météorologiques extrêmes étant un élément clé du climat au Mali et un déclencheur de la migration de la population rurale, l'action travaillera avec les exploitants agricoles et les entreprises à développer des solutions axées sur le marché qui traitent spécifiquement les défis liés au changement climatique, de sorte que leur capacité d'adaptation et de résilience soit augmentée.

Cette action permettra d'améliorer la fertilité du sol en appliquant le compost produit sur les fermes horticoles elles-mêmes et dans les villes voisines. Le compost remplacera en partie les engrais chimiques, augmentera la capacité de rétention de l'eau, et améliorera les conditions



du sol. La gestion intégrée des insectes ravageurs sera appliquée pour réduire l'utilisation de pesticides chimiques. Toutes ces mesures permettront de réduire l'impact négatif sur l'environnement et contribueront à une prise de conscience plus écologique.

Dans les zones rurales, la disponibilité des arbres fruitiers ainsi que d'autres arbres sera promue en coopération avec les pépinières villageoises. Les jeunes seront formés à diriger ces pépinières comme une entreprise et donc gagner leur vie tout en favorisant simultanément la reforestation à travers la plantation d'arbre<sup>21</sup>.

### *Marqueurs de Rio*

<b>Marqueurs de Rio</b>	<b>Non ciblé</b>	<b>Objectif important<sup>22</sup></b>	<b>Objectif principal<sup>23</sup></b>
Diversité biologique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lutte contre la désertification	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atténuation du changement climatique	<input type="checkbox"/>	×	<input type="checkbox"/>
Adaptation au changement climatique	<input type="checkbox"/>	×	<input type="checkbox"/>

## **5. QUESTIONS DE MISE EN ŒUVRE**

### **5.1. Convention avec l'organisation**

La mise en œuvre de l'action sera assurée par le consortium composé de SNV (leader), en partenariat avec ICCO et WASTE, et avec l'étroite participation de l'APEJ/MEFP. Un contrat de subvention sera signé entre l'Union européenne et SNV.

L'octroi direct est privilégié compte tenu de la situation d'urgence au Mali, telle que reconnue par la décision de la Commission instituant le fonds fiduciaire. Les partenaires de mise en œuvre ont été sélectionnés sur base d'une forte implantation dans le secteur auprès des acteurs de la chaîne de valeur de l'horticulture et de l'agro-alimentaire, qui permettra de rapidement mettre en place une action créatrice d'emplois.

### **5.2. Période indicative de mise en œuvre opérationnelle**

La période de mise en œuvre opérationnelle de cette action, au cours de laquelle les activités décrites à la section 4.3 seront effectuées et les contrats et les accords correspondants mis en œuvre, est de 60 mois à partir de la signature du contrat.

### **5.3. Modules et volets de la mise en œuvre**

Le consortium mettra en œuvre conjointement l'action, bien que certaines divisions de tâches soient appliquées :

- La SNV exécutera la coordination générale et travaillera sur le développement de la chaîne de valeur horticole dans la partie nord (région de Gao), y compris la connexion aux marchés urbains en termes de fournitures, de services et le commerce des produits. La SNV facilitera le développement des Hubs urbains d'Entrepreneuriat des Jeunes à Gao et à Bamako.
- ICCO travaillera sur le développement de la chaîne de valeur horticole dans les régions de Kayes et Koulikoro, y compris la connexion aux marchés urbains en termes de

<sup>21</sup> En coopération avec le projet financé par l'USAID SMAT-Scaling initiative géré par ICRAF.

<sup>22</sup> Quand un/les marqueur(s) de Rio est/sont important(s), mais pas essentiel(s) pour l'action

<sup>23</sup> Quand un/les marqueur(s) de Rio est/sont essentiel(s) pour l'action

fournitures, de services, et de commerce des produits. ICCO facilitera le développement des Hubs d'Entrepreneuriat des Jeunes à Kayes et à Koulikoro.

- WASTE travaillera sur le recyclage des déchets organiques (y compris la fabrication de compost) avec des associations et des PME dans toutes les villes ciblées et dans les exploitations horticoles.
- APEJ/MEFP est chargé de la mise en œuvre des résultats dans les secteurs de l'agro-alimentaire et de l'artisanat dans les régions de Kayes et de Gao et dans le District de Bamako. APEJ veillera avec les membres du consortium à la synergie intersectorielle (entre l'horticulture, l'agro-alimentaire et l'artisanat utilitaire) et géographique, à travers des liens fonctionnels dans l'espace entre les actions.

Après l'évaluation interne, le programme final sera élaboré avec les partenaires de mise en œuvre.

#### 5.4. Budget indicatif

Volet	Montant EUR	Contribution - cofinancement mixte (EUR)
<b>Objectif spécifique 1</b>		
<b>Résultat 1.1. :</b> 3 433 jeunes en milieu rural ont des compétences horticoles et entrepreneuriales pour l'(auto-) emploi durable et sont liés à des opportunités.	<b>3 000 000</b>	<b>250 000</b>
<b>Résultat 1.2. :</b> 4 767 jeunes en milieu urbain ont des compétences techniques et entrepreneuriales pour l'(auto-) emploi durable et sont liés à des opportunités.	<b>5 000 000</b>	<b>250 000</b>
<b>Résultat 1.3. :</b> 20 fermes horticoles nouvellement créées, mises en place de façon innovante, fournissent des emplois et des opportunités pour des jeunes agriculteurs internes, et deviennent un noyau pour 20 systèmes d'agriculteurs externes environnants.	<b>3 000 000</b>	
<b>Résultat 1.4. :</b> 250 PME dans le secteur de l'horticulture et des déchets organiques fournissent des emplois et des opportunités pour les jeunes.	<b>3 000 000</b>	
<b>Résultat 1.5. :</b> L'amélioration du climat pour l'emploi des jeunes par le biais de politiques gouvernementales favorables et du partenariat entre le gouvernement et les parties prenantes clés.	<b>800 000</b>	
<b>Objectif spécifique 2</b>		
<b>Résultat 2.1. :</b> 1 050 jeunes sont formés avec des modules BIT sur l'entrepreneuriat dans le secteur agro-alimentaire, permettant la création de 50 PME.	<b>3 000 000</b>	<b>300 000</b>
<b>Résultat 2.2. :</b> 1 100 jeunes sont formés avec des modules BIT sur l'entrepreneuriat dans le secteur de l'artisanat, permettant la création de 100 PME.	<b>2 000 000</b>	<b>200 000</b>

<b>Communication et visibilité</b>	120 000	
<b>Evaluation et audits</b>	80 000	
<b>Total</b>	<b>20 000 000</b>	<b>1 000 000</b>
<b>Total de l'action</b>	<b>21 000 000</b>	

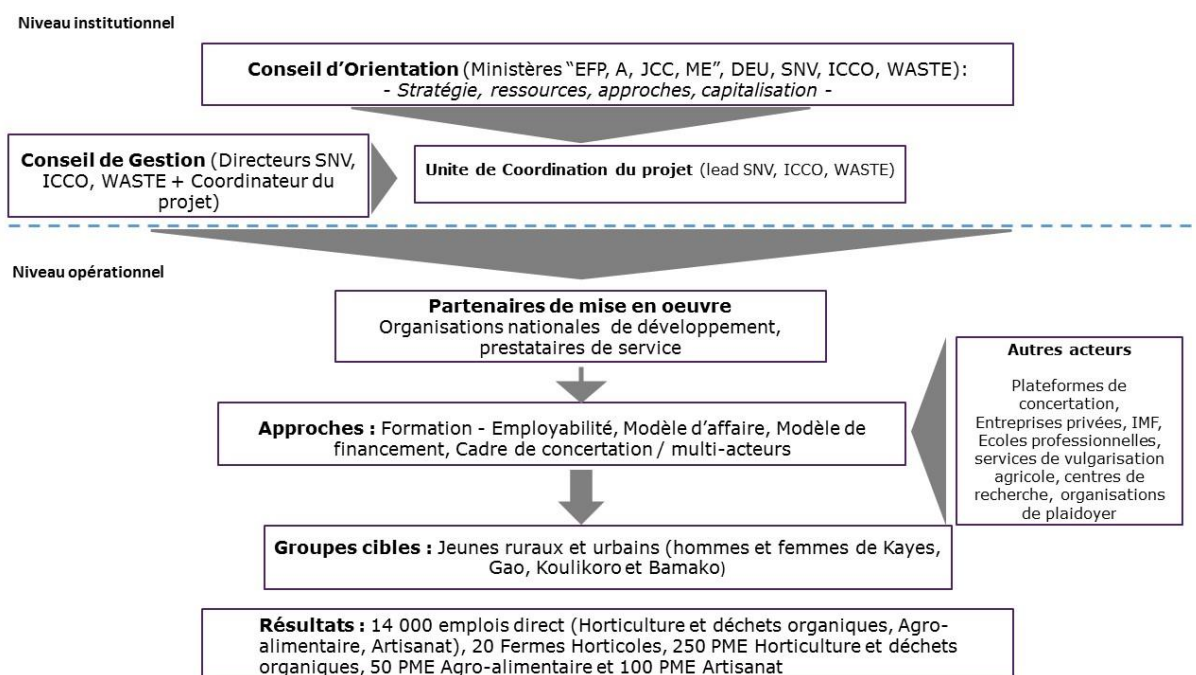
### **5.5. Structure organisationnelle et gouvernance de l'action**

La coordination globale de l'action sera assurée par SNV - Organisation Néerlandaise de Développement. Une Unité de Coordination de l'action sera mise en place avec les partenaires. SNV est le gestionnaire de l'action et le chef de fil du consortium. Comme l'indique section 5.3, SNV déléguera des responsabilités et tâches spécifiques, sur une base géographique ou thématique, aux autres partenaires du consortium. Sur le terrain, des unités régionales seront mises en place et dépendront de SNV (Gao) ou d'ICCO (Kayes, Koulikoro).

Des organisations/partenaires locaux chargés de la mise en œuvre seront proposés par le Consortium et soumis à l'approbation du Conseil d'Orientation. Les partenaires du consortium peuvent signer des accords de partenariat avec des organisations locales, telles que les ONG et les entreprises privées. Le consortium appliquera une approche multisectorielle et multi-acteurs, en collaboration avec le gouvernement national, les autorités locales, les ONG, et le secteur privé.

Un Conseil de Gestion de l'action, composé du directeur de SNV Mali, du directeur régional d'ICCO et d'un haut représentant de WASTE, passera en revue avec l'Unité de Coordination de l'action les progrès et s'occupera des contraintes et des opportunités sur une base trimestrielle.

Le Conseil d'Orientation sera composé de l'agence d'exécution de l'action, des autres partenaires du consortium, de représentants de l'Union européenne et des Ministères concernés. La DUE et le Gouvernement du Mali assurent le co-pilotage du Conseil d'Orientation. Une fois par an, les membres du Conseil d'Orientation discuteront des progrès réalisés sur la base des objectifs, des résultats et des activités prévus. Ils donnent des orientations stratégiques au consortium en matière de stratégie, des ressources, des approches et de capitalisation.



## 5.6. Suivi des résultats

Le suivi technique et financier de la mise en œuvre de l'action est un processus continu et fait partie intégrante des responsabilités de l'organisation. À cette fin, il établira un système de suivi interne, technique et financier permanent pour l'action.

Les visites de terrain, tant par le personnel du Consortium, que par les partenaires locaux contractuels, auront lieu sur une base régulière. Ces visites seront reflétées dans de courts rapports présentant les observations recueillies sur les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs prédéterminés. Ils seront également signalés dans les rapports d'étape trimestriels.

Des ateliers annuels avec les parties prenantes seront organisés pour réfléchir sur les progrès réalisés, les difficultés rencontrées, et formuler des solutions communes dans le cadre de la fiche d'action approuvée. Les données de suivi des résultats seront recueillies au moins deux fois dans l'année, tandis que le progrès sur la planification de l'action sera également examiné deux fois dans l'année. La plupart des données seront collectées par voie électronique (en utilisant des smartphones) par tout le personnel impliqué, et transmises au personnel responsable du S&E pour l'analyse. Lorsque cela est jugé nécessaire, le personnel de S&E conseillera à la direction du consortium des actions correctives.

Dans le cadre des projets financés par le FFU, un système spécifique de suivi, monitoring et évaluation sera mis en place pour structurer et uniformiser les rapports tout en donnant la visibilité nécessaire aux projets subventionnés.

## 5.7. Évaluation et audit

### 5.7.1. Evaluation et audit par la Commission européenne

La Commission européenne pourra procéder à une évaluation finale pour l'ensemble de l'action et si jugée nécessaire, à une évaluation à mi-parcours sur une ou plusieurs composantes de l'action. Ces évaluations se feront par l'intermédiaire de consultants

indépendants. L'évaluation à mi-parcours sera réalisée pour résoudre les problèmes éventuels et ajuster le planning de la mise en œuvre.

Les rapports d'évaluation seront communiqués au pays partenaire et aux autres parties prenantes clés, tel que le Conseil d'Orientation. Le consortium, la Commission et le Gouvernement du Mali analyseront les conclusions et les recommandations des évaluations et décideront d'un commun accord, des actions de suivi à mener et de toute adaptation nécessaire et notamment, s'il y a lieu, de la réorientation du projet.

Sans préjudice des obligations applicables aux marchés conclus pour la mise en œuvre de la présente action, la Commission peut, sur la base d'une évaluation des risques, commander des audits indépendants ou des missions de vérification des dépenses pour un ou plusieurs contrats ou conventions.

### **5.7.2. Evaluation et audit par le(s) organisation(s)**

L'action fera l'objet d'une surveillance permanente et cohérente. L'Agence d'exécution (SNV) exécutera un suivi quotidien des plans de travail et des budgets, et lorsque cela est jugé nécessaire, prendre des mesures appropriées. Les progrès et les défis seront rapportés sur une base trimestrielle à travers des rapports d'étape, à l'attention du Conseil de Gestion.

Un audit financier sera réalisé chaque année pour vérifier la légitimité des dépenses engagées et le respect des règles et règlements pertinents. Le dernier audit annuel comprendra des informations financières sur la période entière de l'action. La lettre de gestion indique un avis sur ce qui précède, ainsi que d'éventuelles recommandations pour l'amélioration. Les frais des évaluations et audits financiers externes seront budgétisés dans cette action. La Commission européenne pour un ou plusieurs contrats pourrait engager des audits ad-hoc ou des missions de vérification des dépenses. Les audits et les vérifications des dépenses seront effectués conformément à l'analyse des risques. Les évaluations et les audits seront mis en œuvre par le biais de contrats de service, à l'aide d'un contrat-cadre de la Commission prévu à cet effet.

### **5.8. Communication et visibilité**

La communication et la visibilité de l'UE constituent des obligations légales pour toutes les actions extérieures financées par l'UE.

Pour la présente action, il y a lieu de prévoir des mesures de communication et de visibilité qui seront établies, au début de la mise en œuvre, sur la base d'un plan d'action spécifique dans ce domaine et financées sur le budget indiqué à la section 5.4 ci-dessus.

En ce qui concerne les obligations légales en matière de communication et de visibilité, les mesures seront mises en œuvre par le consortium SNV. Des obligations contractuelles adaptées seront respectivement prévues dans le contrat.

Le plan de communication et de visibilité de l'action ainsi que les obligations contractuelles adaptées seront établis sur la base du manuel de communication et de visibilité pour les actions extérieures de l'Union européenne ainsi que sur la base de toute autre instruction de la part de la Commission européenne.

La visibilité de l'Union européenne sera assurée, notamment par l'utilisation du logo de l'UE dans tous les documents à produire et publiés dans l'action. Ceux-ci comprennent les manuels de formation, les brochures, les certificats, les bénéficiaires de feuilles d'activités, et la réintégration des contrats. Le logo sera également affiché sur le matériel et l'équipement (lorsque la situation sécuritaire le permet), ainsi que sur des T-shirts pour les équipes de

terrain. La communication se fera tout au long de la mise en œuvre des différentes activités, en coordination avec la délégation de l'Union européenne au Mali.

Sans préjudices des provisions des contrats de mise en œuvre, la Commission européenne se réserve le droit de publier les résultats, les indicateurs et leurs cibles du projet. Dans le cadre des projets financés par le FFU, un système spécifique sera mis en place pour assurer la visibilité nécessaire aux projets subventionnés.

### **Liste d'acronymes**

API MALI	Agence Malienne pour la Promotion des Investissements
BIT	Bureau International de Travail
BMU	Ministère des Affaires Etrangères Allemand
CSCRIP	Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté
DSONG	Direction du Suivi des ONG
DUE	Délégation de l'Union Européenne
EFTP	Ecoles de Formation Technique et Professionnelles
FARE	Fonds Auto Renouvelable pour l'Emploi
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
ICCO	ICCO Coopération
IMF	Institution (Locale) de Microfinance
MFPE	Ministère de la Formation Professionnelle et des Emplois
MPME	Micros, Petites et Moyennes Entreprises
OIM	Organisation International pour les Migrations
ONG	Organisation Non-Gouvernementale
PIN	Programme Indicatif National
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PRODEFPE	Projet pour le Développement Professionnel Pour l'Emploi
SNV	SNV Organisation Néerlandaise de Développement
UE	Union européenne
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science, et la culture
VCD	Approche de développement de la chaîne de valeur

## Annexe 1. DOMAINES THEMATIQUES DU FONDS FIDUCIAIRE

Domaine thématique 1 : Développement économique et emploi	Ciblage principal	Ciblage secondaire
Appui à l'entrepreneuriat, aux MPE/PME et au secteur informel, notamment en faveur des jeunes et des femmes	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Appui au développement des zones de croissance économique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Renforcement des compétences professionnelles et techniques et amélioration de l'employabilité des jeunes filles et garçons	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Domaine thématique 2 : Sécurité alimentaire et nutritionnelle, développement rural et résilience	Ciblage principal	Ciblage secondaire
Sécurité alimentaire et nutritionnelle	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Production, productivité, valorisation et commercialisation des produits Agricoles	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Infrastructures de proximité (désenclavement, maîtrise de l'eau Agricole etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestion durable des ressources naturelles et Adaptation aux changements climatiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accès à l'eau potable, hygiène et assainissement, cadre de vie et accès aux services de base (santé, éducation etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Domaine thématique 3 : Gestion de la migration	Ciblage principal	Ciblage secondaire
Prévention de la migration irrégulière et lutte contre la traite des êtres humains	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Droit d'asile, migration légale et mobilité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Synergies entre migration et développement (soutien aux initiatives des diasporas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aide au retour et à la réintégration	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Gestion des frontières	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Domaine thématique 4 : Gouvernance et prévention des conflits	Ciblage principal	Ciblage secondaire
Renforcement de l'état de droit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prévention des conflits et de la radicalisation	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Renforcement des capacités en soutien à la sécurité	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

## ANNEXE 2. MATRICE INDICATIVE DU CADRE LOGIQUE

Les activités, les produits escomptés et l'ensemble des indicateurs, avec leurs cibles et leurs valeurs de référence qui figurent dans la matrice du cadre logique sont fournis à titre indicatif et peuvent être mis à jour au cours de la mise en œuvre de l'action sans modification de la décision de financement. La matrice indicative du cadre logique évoluera au cours de la durée de vie de l'action : des lignes supplémentaires seront insérées pour énumérer les activités, de même que des colonnes supplémentaires pour les objectifs intermédiaires (étapes), s'il y a lieu, et pour rendre compte des résultats obtenus, mesurés par rapport aux indicateurs.

	Logique d'intervention	Indicateurs	Valeurs de référence	Cibles
<b>Objectif global : impact</b>	L'objectif général de l'action est de contribuer à la stabilité régionale et à une meilleure gestion des migrations, en s'attaquant aux causes profondes d'instabilité, de déplacements forcés de populations et de migration irrégulière, en accroissant les opportunités économiques, l'égalité des chances, la sécurité et le développement.	A élaborer	A préciser	A préciser
<b>Objectif(s) spécifique(s) : Effet(s) direct(s)</b>	<p><b>OS 1</b> : L'(auto-)emploi des jeunes (notamment des femmes et des groupes défavorisés) est sensiblement accru par le développement de chaînes de valeur horticoles viables et durables (de la fourniture d'intrants à la gestion des déchets) liant les opportunités rurales et urbaines.</p> <p><b>OS 2</b> : L'auto-emploi et l'emploi des jeunes par des PME (notamment des femmes et des personnes défavorisées) sont sensiblement accrus par le développement des secteurs de l'agro-alimentaire et de l'artisanat.</p>	<p>Nombre de jeunes travailleurs indépendants dans le sous-secteur de l'horticulture (Ventilés par groupes de genre et d'âge)</p> <p>Nombre de jeunes salariés dans le sous-secteur horticole (Ventilés par groupes de genre et d'âge)</p>	A préciser	10 350 jeunes avec un emploi
<b>Résultats</b>	<p><b>R.1.1</b> : 3 433 jeunes en milieu rural (30% de femmes, 15% de migrants de retour) ont des compétences horticoles et entrepreneuriales pour l'(auto-)emploi durable et sont liés à des opportunités</p> <p><b>R.1.2</b> : 4 767 jeunes en milieu urbain (50% de femmes, 15% de migrants de retour) ont des compétences techniques et entrepreneuriales pour l'(auto-)emploi durable et sont liés à des opportunités</p> <p><b>R.1.3</b> : 20 fermes horticoles nouvellement créées, mise en place de façon innovante fournissent des emplois et des opportunités pour des jeunes agriculteurs internes, et deviennent un noyau de</p>	<p>Nombre de jeunes ayant terminé une formation dans les centres de formation horticoles (Ventilés par groupes de genre et d'âge)</p> <p>Nombre de jeunes ayant terminé une formation dans les hubs d'entrepreneuriat des jeunes (Ventilés par groupes de genre et d'âge)</p> <p>Nombre d'emplois créés dans les PME dans le secteur des déchets horticoles et biologiques (Ventilés par groupes de genre et d'âge)</p>	A préciser	<p>3 433 jeunes en milieu rural</p> <p>4 767 jeunes en milieu urbain</p> <p>20 nouvelles fermes</p>



	<p>20 systèmes d'agriculteurs externes environnants. (30% de femmes, 15% de migrants de retour)</p> <p><b>R.1.4:</b> 250 PME dans le secteur de l'horticulture et des déchets organiques fournissent des emplois et des opportunités pour les jeunes (30% de femmes, 15% de migrants de retour)</p> <p><b>R.1.5 :</b> L'amélioration du climat pour l'emploi des jeunes par le biais de politiques gouvernementales favorables et du partenariat entre le gouvernement et les parties prenantes clés</p> <p><b>R.2.1</b> 1 050 jeunes sont formés avec des modules BIT sur l'entrepreneuriat dans le secteur agro-alimentaire, permettant la création de 50 PME.</p> <p><b>R.2.2</b> 1 100 jeunes sont formés avec des modules BIT sur l'entrepreneuriat dans le secteur de l'artisanat, permettant la création de 100 PME.</p>	<p>Nombre d'emplois salariés créés dans les fermes horticoles (Ventilés en groupes de genre et d'âge)</p> <p>Nombre d'emplois créé dans les fermes horticoles (Ventilés par groupes de genre et d'âge)</p> <p>Nombre d'emplois salariés créés dans les PME dans le secteur horticole et des déchets organiques (Ventilés par groupes de genre et d'âge)</p> <p>Nombre d'initiatives conjointes prises par le gouvernement et les parties prenantes communautaires pour améliorer les conditions d'emploi des jeunes</p>		<p>250 PME</p>
--	---	---	--	----------------