EXPERTISE FRANCE

Etude de faisabilité pour l'accompagnement au développement de l'ASCAD et la création de deux nouveaux centres SCAD en Guinée

Rapport final

Version 12 décembre 2019

Table des matières

I. Le contexte de l'étude 5
1.1 – Economie, démographie et emploi : une équation complexe 5
1.2 - Une inégalité des genres fortement préoccupante 6
1.3 – Un marché du travail dominé par l'informel 8
1.4 - Le secteur de la formation professionnelle et de l'insertion 9
1.5 - Les initiatives en faveur de la formation professionnelle et de l'insertion des jeunes 10
II. L'ASCAD, agence publique de professionnalisation et d'insertion 12
2.1 - Un établissement public 12
2.2 - L'ASCAD, ses moyens budgétaires et de fonctionnement 12
2.3 - Les ressources humaines 12
2.3 - Le budget de fonctionnement courant 14
2.4 - Le modèle de formation SCAD 15
2.5 - Le dispositif existant 16
2.6 - Le recrutement des Volontaires Stagiaires 16
2.7 - Le modèle de formation SCAD de KINDIA 20
2.8 - Une préparation à l'insertion sur les secteurs informels 21
2.9 - L'intégration des Volontaires Stagiaires sortants 22
2.10 - La place de l'ASCAD dans l'offre de formation globale guinéenne 23
2.11 – Une analyse diagnostic du SCAD 26
III. Le projet de renforcement et de développement de l'ASCAD 30
3.1 - Les perspectives de développement du dispositif SCAD 30
3.2 – Le projet de SCAD de KANKAN 32
3.3 – Le projet de SCAD de PITA (région de MAMOU) 33
3.4- Le renforcement de l'ASCAD et du site de Conakry 34
3.5- Le programme d'appui au renforcement de l'ASCAD et à la création des nouveaux SCAD 34
IV. Préconisations et recommandations 36
4.1 – L'agence ASCAD 37
4.1.1 - Renforcement de l'agence et de ses capacités d'innovation 37
4.1.2 – L'ASCAD, une gouvernance à sécuriser et à ouvrir à la société civile 37
4.1.3 – Visibilité de sa mission sociale et communication de cette identité 38
4.1.4 – Complémentarité de l'offre de service dans le paysage formation/insertion guinéen 38
4.1.5 – Consolidation de l'organisation et du management dans une logique de décentralisation 38
4.2 – Le modèle SCAD 38
4.2.1 – Préservation de la mixité civilo-militaire 38
4.2.2 – Un protocole de profilage et de sélection à rénover, ciblant les publics vulnérables 39
4.2.3 – Association et implication des acteurs socio-économiques et des autres dispositifs de formation professionnelle 39
4.2.4 – Une adaptation du modèle pédagogique 40
4.2.5 – Finalisation d'un système d'information homogène 40
4.3 – Le projet porté par l'AFD 41
4.3.1 – Un projet centré sur l'investissement (renforcement ASCAD, création 2 nouveaux SCAD) 41
4.3.2 – Un projet d'accompagnement et de consolidation de l'ASCAD sur ses missions 41
4.3.3 – Un projet de capitalisation et de modélisation d'un dispositif SCAD transposable 41
4.3.4 – Un projet d'intervention global, en synergie avec les autres soutiens de l'AFD 41
V. Modalités de mise en œuvre du projet 42
5.1 – La finalisation du projet 42
5.2 – Le contenu du projet finançable par l'AFD 42
5.3 – Le mode opératoire budgétaire 43
5.4 – La conduite du projet 44
5.5 – Nature et consistance de l'Assistance Technique 45
5.6 – Les engagements particuliers et indicateurs de résultats 46
5.7 – Le programme prévisionnel d'actions à court terme 47
VI. Cadre logique 48

Tables des figures

Figure 1 - Emplois par secteur 8
Figure 2 - Evolution du dispositif de la formation professionnelle 9
Figure 3 - Offre de formation par secteur 9
Figure 4 - Objectifs du ProDEG 9
Figure 5- Objectifs d'accroissement des effectifs (enseignement technique et formation professionnelle) .. 9
Figure 6 - Comparaison entre les différents dispositifs de formation professionnelle 10
Figure 7 - nombre de filières professionnelles par région 10
Figure 8 - Budget fonctionnement ASCAD 12
Figure 9 - Structure des emplois ASCAD 12
Figure 10 - Répartition des effectifs SCAD 13
Figure 11 - Coûts par stagiaire 14
Figure 12 - Filières SCAD actuelles 16
Figure 13 - Choix de la filière de formation par le candidat 17
Figure 14 - Note moyenne test illettrisme 18
Figure 15 - Critères de vulnérabilité 19
Figure 16 - Taux de féminisation des VS 19
Figure 17 - Cursus formation KINDIA 20
Figure 18 - Analyse du dispositif SCAD 27
Figure 19 - Option de développement proposée par l'ASCAD 30
Figure 20 -Programme prévisionnel de développement 31

Documents annexes

- Rapport final - Synthèse
- Rapport final - Support de présentation

- Dossier thématique - Cadre logique. programme et plans de marché
- Dossier thématique - L'offre de formation projetée
- Dossier thématique - Analyse multicritères système ASCAD
- Dossier thématique - Préconisations d'organisation centre SCAD
- Dossier thématique - Centre SCAD KINDIA actuel
- Dossier thématique - Projet création SCAD KANKAN
- Dossier thématique - Projet création PITA MAMOU

- Dossier de référence – Environnement et contexte de la Guinée
- Dossier de référence – Le système éducatif et la formation professionnelle
- Dossier de référence – Expériences SCAD autres pays
- Dossier de référence – Réalisation de la mission d'Expertise France

Liste des acronymes et abréviations

AGUIPE	Agence Guinéenne Pour la Promotion de l'Emploi
AFD	Agence Française de Développement
AFPS	Attestation de Formation aux Premiers Secours
AFB	Afriland First Bank
AGETIP	Agence Guinéenne pour l'Exécution des Travaux d'Intérêt Public
AMO	Assistance à Maîtrise d'Ouvrage
ANAFIC	Agence Nationale de Financement des Collectivités
ANAQ	Autorité Nationale d'Assurance Qualité
APIP	Agence pour la Promotion de l'Investissement Privé
ASCAD	L'Agence du Service Civique d'Action pour le Développement
BAD	Banque Africaine de Développement
BCRG	Banque Centrale de la République de Guinée
BEP	Brevet d'Aptitude Professionnelle
BIT	Bureau International du Travail
BoCEJ	Booster les Compétences pour l'Employabilité des Jeunes
C2D	Contrat de Désendettement et de Développement
CAP	Certificat d'Aptitude Professionnelle
CAP	Certificat d'Aptitude Professionnelle à l'Insertion
CC	Cadre de Concertation
CCIAG	Chambre de Commerce d'Industrie et d'Artisanat de Guinée
CEFA	Centre d'Education, de Formation et d'Apprentissage
CEI	Coefficient d'Efficacité Interne
CHDS	Capital Humain et Développement Social
CMG	Chambre des Mines de Guinée
CNPG	Conseil National du Patronat Guinéen
CPEG	Confédération Patronale des Entreprises de Guinée
CRRAF	Centre Régional de Recherche Agronomique de Foulaya
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
E2C	Ecole de la 2nde Chance
EF	Expertise France
ETFP	Enseignement Technique et Formation Professionnelle
FCC	Formation Civique et Citoyenne
FCCE	Fonds Compétitif pour les Compétences et l'Employabilité
FONIJ	FOnds National d'Insertion des Jeunes
FP	Formation Professionnelle
FP	Formation Professionnelle
IDA	International Development Association
INS	Institut National de la Statistique
IRAG	Institut de Recherche Agronomique de Guinée
MENA	Ministère de l'Education Nationale et de l'Alphabétisation
MESRS	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
METFP-ET	Ministère de l'Enseignement Technique, de la Formation Professionnelle, de l'Emploi et du Travail
MGF	Mutilations Génitales Féminines
OIM	Organisation Internationale pour les Migrations
ONJ	Observatoire National de la Jeunesse
ONU	Organisation des Nations Unies
OSC	Organisation de la Société Civile
PAFISAM	Projet d'Amélioration à la Formation et à l'Insertion dans les Secteurs Agricole et Minier
PRODEG	Programme décennal pour l'éducation en Guinée

I. Le contexte de l'étude

1.1 – Economie, démographie et emploi : une équation complexe

Des atouts

La République de Guinée dispose d'importantes richesses en ressources naturelles (mine et agriculture). Pourtant son produit intérieur brut (PIB) par tête n'atteint que 588 USD et plus de la moitié (55,2 %) des guinéens vivent en-dessous du seuil de pauvreté.

L'économie du pays demeure très dépendante du secteur minier et manque de développement des capacités industrielles. Bien que l'agriculture emploie environ les quatre cinquièmes de la population, elle ne contribue qu'à hauteur de 22% du PIB :

- Mines : 40% du PIB **9% des emplois 90% des exportations**
- Agriculture 22% du PIB **80 % des emplois**

Atouts

Cependant, depuis 2016, la Guinée est engagée sur une dynamique de développement économique dû essentiellement aux investissements réalisés dans les secteurs des mines, de l'énergie, de l'agriculture et du BTP. Selon une étude réalisée par la Banque Africaine de Développement [1], la performance économique, qui s'est estompée à la suite de la crise Ebola en Guinée, continue à se restaurer progressivement.

- L'activité économique a enregistré une croissance de 6,7 % en 2017 contre 3,5 % en 2015. Ce résultat est principalement dû à la reprise de la production minière, qui a progressé de 13,8 % en 2017.
- Le rebond s'explique également par une bonne performance agricole dont la croissance est estimée à 5,0 % en 2017, grâce à des conditions climatiques favorables et aux appuis en intrants et équipements agricoles.
- Enfin, la croissance a été soutenue par l'augmentation de la production d'énergie et le renforcement des activités dans le secteur des BTP.

Les perspectives indiquent qu'elle devrait se maintenir autour de 5,5 % à l'horizon 2019, avec un PIB réel par habitant qui croîtrait de 3,0 % en 2018 et de 2,8 % en 2019.

Des efforts de développement importants sur l'économie et l'éducation

- **La vision "Guinée 2040"** qui fixe le cap pour que la Guinée devienne « un pays émergent et prospère » en 2040. Elle met notamment l'accent sur :
  - la valorisation du capital humain ;
  - la diversification de l'économie : des pôles et un secteur privé moteur de croissance ;
  - l'amélioration de la gouvernance avec une administration publique performante.

- **Le Plan national de développement économique et social (PNDES) 2018-2022** : cadre global de mise en œuvre de la politique de transformation structurelle de l'économie guinéenne, en vue de « promouvoir une croissance forte et de qualité pour améliorer le bien-être des Guinéens, opérer la transformation structurelle de l'économie, tout en mettant le pays sur la trajectoire du développement durable ».

[1] Perspectives Économiques en Afrique 2018/ Carpophore NTAGUNGURIA/ Banque Africaine de Développement / 2018

Des faiblesses

- **Une démographie forte et des inégalités profondes**

Le taux de croissance démographique (2,7%) est tel que les moins de 15 ans représentent près de la moitié de la population.

Cette croissance est plus préoccupante dans les zones rurales, où 90% des habitants restent fixés dans leur préfecture de naissance.

- **Une grande disparité dans l'accès à l'éducation**

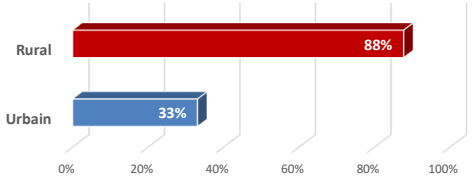
Le nombre d'élèves scolarisés s'est considérablement accru depuis une dizaine d'années, du préscolaire à l'enseignement supérieur. Cependant :

- C'est le secteur privé qui a contribué largement à cette croissance
- L'offre d'éducation reste insuffisante (aux plans qualitatif et quantitatif) pour accueillir tous les jeunes et sécuriser leur scolarité
- De grandes inégalités de répartition de l'offre éducative, et d'accès pour les jeunes ruraux et les filles
- Un manque d'efficacité notable des dispositifs, des résultats décevants

- **Un taux de pauvreté corrélé avec le niveau d'éducation**

Malgré les ressources naturelles et le potentiel démographique, le capital humain s'avère inadapté aux besoins du développement économique.

La démographie galopante, le faible niveau éducatif et une économie faiblement structurée et dynamique aggravent le niveau de vie des guinéens.



Plus de la moitié (55%) des guinéens vivent en dessous du seuil de pauvreté. Cette situation est exacerbée dans les zones rurales, où plus de 90% subissent cette condition.

1.2 - Une inégalité des genres fortement préoccupante

En Guinée, toutes les études menées sur la question ont permis d'établir que les femmes ont toujours été les plus pauvres, les plus vulnérables et les moins dotées de capacités et de ressources leur permettant de faire prévaloir leurs droits et leurs intérêts dans les arbitrages où elles sont impliquées à côté des hommes. Prenant en compte cette situation spécifique, l'Etat a accordé ces dernières années une place prioritaire à la problématique « genre et équité ». Cette prise en compte a concerné principalement **huit grands axes d'orientation** :

- **Un cadre juridique de lutte contre les discriminations à l'égard des femmes**

La Guinée dispose aujourd'hui d'un arsenal juridique qui garantit le principe de l'égalité entre hommes et femmes (Constitution, Code Pénal, CEDEF, CDE), loi sur la santé, quota de 30 % sur toutes les listes électorales, etc.). La Guinée s'est aussi dotée d'une Politique Nationale de Genre (PNG) récemment révisée avec l'appui technique et financier du PNUD.

Malgré tous ces acquis au niveau juridique, les disparités de genre persistent et se manifestent dans la plupart des secteurs de la vie nationale en Guinée. Cette situation s'explique principalement par une insuffisante application des textes de lois et l'existence de vides juridiques dans certains secteurs, dans un contexte de méconnaissance (analphabétisme, pesanteurs socioculturelles, pauvreté, faiblesse du système judicaire).

- **Accès des femmes à l'éducation**

Le Taux Brut de Scolarisation (TBS) est d'un niveau appréciable (75,1%) avec toutefois une disparité entre les sexes : 79,5% pour les garçons contre 70,5% pour les filles. En milieu urbain, les filles sont plus avantagées qu'en milieu rural (inégalités de l'offre scolaire entre ces deux milieux).

- **Accès des femmes aux soins de santé**

En matière de santé, des mesures significatives ont été prises par le Gouvernement. Néanmoins, des disparités importantes persistent et l'état de santé de la population est encore préoccupant. Les taux de mortalité maternelle et infantile et la prévalence de certaines affections sont élevés.

- **Accès des femmes à l'emploi**

Malgré le principe de l'égalité homme/femme, la vie de la femme reste encore largement régie par des règles et des pratiques coutumières. La femme est encore trop souvent considérée comme une mineure sous la tutelle d'un homme, (père, époux ou frère) et constituant une main d'œuvre disponible pour ce dernier. Ceci a des incidences structurelles sur la situation de l'emploi des femmes, qui sont confinées en majorité dans le secteur informel et dans l'agricole.

- **Accentuation de la lutte contre les violences et pratiques préjudiciables**

En Guinée, les femmes continuent à subir diverses formes de violence, de discrimination et d'injustice. Les mariages forcés et précoces, les violences conjugales, ainsi que les violences sexuelles, constituent les formes les plus récurrentes de violence envers les femmes dans le pays.

La législation guinéenne offre pourtant aujourd'hui différents recours aux victimes de « *violences basées sur le genre* » (VBG). Mais la grande majorité des victimes souffrent d'une vulnérabilité économique associée à d'autres facteurs liés aux coutumes et traditions. Ces recours sont très peu utilisés ou leur utilisation aboutit à des résultats peu ou pas satisfaisants.

- **Participation des femmes aux fonctions de direction**

Les femmes représentent 52 % de la population du pays. Malgré cela, elles sont largement sous-représentées au sein de l'appareil administratif, en particulier aux postes de décision. En effet, sur 113 députés, on ne dénombre que 26 femmes (moins d'un député sur quatre). Dans le Gouvernement, on ne compte que sept femmes sur plus d'une trentaine de membres.

Plusieurs raisons expliquent cette sous-représentativité des femmes dans les postes de décision. La première est sans doute l'analphabétisme qui touche nettement plus les femmes que les hommes. La deuxième raison tient aux pesanteurs socioculturelles qui accordent plus d'importance au rôle des femmes.

- **Usage des technologies pour favoriser l'autonomisation des femmes**

Les populations, y compris les femmes, ont de plus en plus accès aux technologies de l'information en Guinée. En effet, en 2016, environ quatre Guinéens sur cinq (79,1 %) disposent d'un téléphone mobile dont 8,3 % un smartphone.

Néanmoins, moins d'une fille de 15-24 ans sur dix (8 %) a déjà utilisé un ordinateur et seule une sur cinq a déjà utilisé Internet. L'utilisation des technologies de l'information et de la communication (ordinateur et internet) par les jeunes femmes est fortement liée à leur milieu de résidence, à leur niveau d'instruction et au niveau de bien-être économique du ménage dans lequel elles vivent.

1.3 – Un marché du travail dominé par l'informel

Le marché de l'emploi est dominé à 95 % par l'informel et le BIT estime qu'environ trois jeunes sur cinq sont touchés par le chômage et le sous-emploi.

Les analyses concernant l'adéquation entre l'offre et la demande du marché du travail, témoignent du faible niveau de capital humain, se répercutant sur plusieurs domaine de l'économie qui ne disposent pas d'une main-d'œuvre qualifiée.

La population active ayant un niveau de formation supérieur à l'éducation de base n'est que de 15%, très loin des besoins attendus par l'économie pour son développement.

Le chômage, et plus particulièrement celui des jeunes, constitue une préoccupation majeure, notamment au niveau des centres urbains.

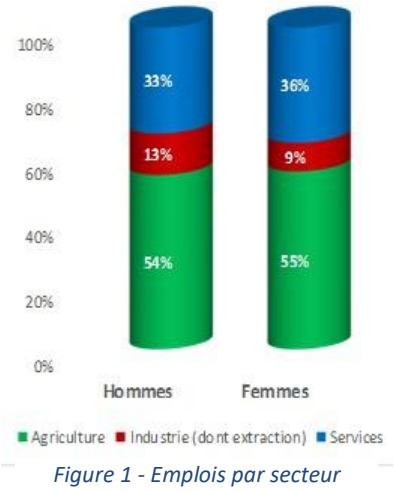


Figure 1 - Emplois par secteur

La Guinée est caractérisée par de profondes inégalités dans tous les domaines, et notamment en matière de capital humain, d'accès à l'éducation et d'accès à l'emploi qui touchent particulièrement les zones rurales, les femmes et les plus pauvres.

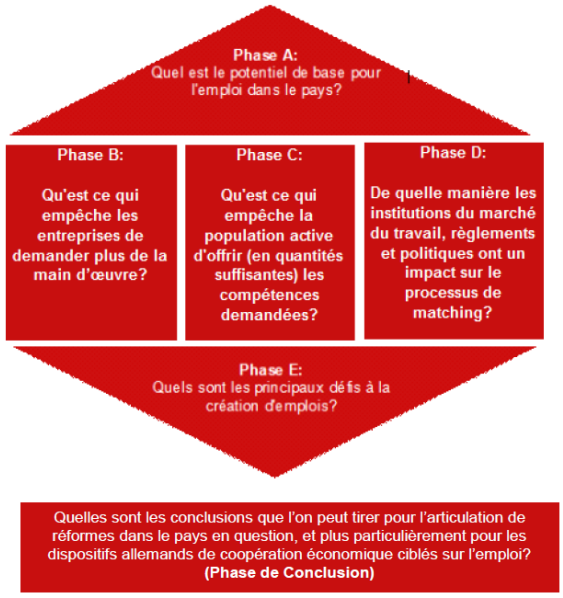
Une analyse du marché du travail et de l'emploi, qui ouvre des perspectives

Cependant, des besoins d'emploi existent et représentent des potentiels d'insertion professionnelle.

Une analyse du marché du travail et de l'emploi (AMTE/ELMA) a été conduite par l'Union Européenne, la GIZ, la CCI Internationale, en association avec le PNUD et ENABEL.

Réalisée au cours du 1er semestre 2019, cette étude s'est plus directement attachée à identifier **les besoins et les emplois dans les régions rurales de Guinée.**

Présentée à l'ensemble des partenaires en septembre 2019, cette étude fait notamment ressortir 16 filières porteuses.



16 filières porteuses d'emploi sur la quasi-totalité de la Guinée rurale

- **Agriculture et élevage**
  - Pomme de terre
  - Maraichage, pépinières
  - Ananas, mangue, banane,
  - Transformation des produits agricoles
  - Apiculture
  - Auxiliaire d'élevage
- **BTP, génie civil**
  - Electricité bâtiment
  - Plomberie sanitaire
  - Carrelage
- **Mécanique**
  - Installation et maintenance de pompes à usage domestique et d'irrigation
  - Mécanique engins deux roues
- **Services**
  - Bar / restaurant
  - Coiffure
  - Couture
  - Teinture
  - Saponification

Cette étude confirme l'intérêt de déployer une offre de formation / insertion sur les régions rurales, prioritairement dans l'agriculture et, complémentairement, dans le BTP et les services.

1.4 - Le secteur de la formation professionnelle et de l'insertion

Une évolution actuelle et potentielle assez favorable

Selon les données fournies par le Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle [2], il existe aujourd'hui en Guinée 176 institutions de formation réparties entre le public (57) et le privé (119), qui proposent 70 programmes dans 46 corps de métiers pour les secteurs primaire, secondaire et tertiaire, à un effectif de plus de 50.000 apprenants aujourd'hui.

Une nette progression est à noter depuis 2010. Cette hausse est surtout marquée pour les institutions privées dont le nombre a quasiment triplé.

	2010	2019	% croissance
Nombre d'institutions	**94**	**176**	**87%**
Dont publiques	*50*	*57*	*14%*
Dont privées	*44*	*119*	*170%*
Nombre de programmes de formation	**47**	**70**	**49%**
Nombre d'apprenants	**23.000**	**50.000**	**117%**

Figure 2 - Evolution du dispositif de la formation professionnelle

Figure 3 - Offre de formation par secteur

Cette offre de formation est à forte dominante tertiaire (notamment sur le secteur privé) et concentrée en grande partie à Conakry.

De nombreux défis à relever

L'offre d'enseignement technique et de formation professionnelle actuelle est fortement défaillante, tant sur le plan quantitatif qu'au niveau qualitatif.

Des efforts considérables sont engagés pour développer les capacités d'accueil et la rénovation de l'offre d'éducation de formation professionnelle qualifiante.

Le **« Programme Décennal pour l'éducation en Guinée (ProDEG) 2020-2030 »** intègre notamment un programme prioritaire visant l'extension et la réforme de l'enseignement technique et de la formation professionnelle.

	Actuel	Cible 2030
EFTP -Post-primaire (CQP)	1 300	250 000
EFTP A (certification BEP - CAP)	23 000	180 000
EFTP B (certification BTS)	6 000	61 000
Total	30 300	491 000

Figure 4 - Objectifs du ProDEG

Cet axe ambitieux vise à :

- Offrir des solutions à tous les élèves post-primaires (250.000 places, soit 100 % des jeunes concernés) soit en centre, soit en apprentissage
- Accroitre la capacité d'accueil des EFTP A (CAP – BEP) et des EFTP B (BTS) de 212.000 places à l'horizon 2030.

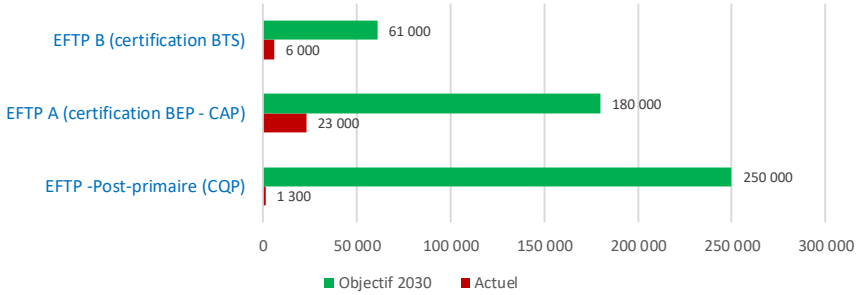


Figure 5- Objectifs d'accroissement des effectifs (enseignement technique et formation professionnelle)

[2] Carte de la formation professionnelle et technique en Guinée, Direction Nationale de L'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle Publics, Avril 2018

- **les différents dispositifs de formation professionnelle et leur complémentarité**

	NAFA	Centres post-primaire	CFP	ASCAD
Nombres d'établissements actuels	**99**	**13**	**17 CFP** (sur 34 institutions publiques)	**2**
Cible : âge	9 – 14 ans	14 – 18 ans	15-17 ans	18 - 30 ans
Cible : niveau	**. Déscolarisés** (sans prérequis) **. En milieu rural**	**. Déscolarisés** (fin primaire ou déperditions secondaire)	**. Diplôme de BEPC** ou **. Attestation niveau** 11ème, 12ème, terminale	. Pas de prérequis
Cible : sélection	**. Pas de sélection**	**. Sélection restreinte**	**. Epreuves sur les savoirs de base** (français, mathématiques, ...) **. Sélection sur concours** (reçus <50%)	**. Test lecture / maths** **. Aptitude médicale** **. Commission sélection**
Objectifs visés	**. Alphabétisation, insertion**	. **Acquisition de compétences pratiques de base** (insertion marché du travail)	**Qualification professionnelle** . Type A : CAP ou BEP . Type B : BTS	. Expérience consistante de la solidarité et de l'application des règles de vie en communauté. . Maturité hors de son noyau familial, en apprenant à se dépasser et à forger sa propre identité . Qualification et insertion professionnelle
Durée du cursus	1-3 ans	6-8 mois	2-3 ans	8-14 mois
Taux féminisation actuel	**81%**	Variable (selon spécialités)	**8%**	**39%**
Nbre élèves/stagiaires actuel	**2 710**	**1 300**	**7420** (23 000 tous instituts)	**750**
Cible élèves/stagiaires MT/LT	**46.000**	**50 000**	**180.000 (total)**	**4.500**

Figure 6 - Comparaison entre les différents dispositifs de formation professionnelle

1.5 - Les initiatives en faveur de la formation professionnelle et de l'insertion des jeunes

Depuis plusieurs années, des initiatives sont engagées sur la rénovation de l'offre de formation et la prise en charge des populations vulnérables et fragiles.

Concernant les jeunes, un vaste Programme National intégré d'Insertion Socioéconomique des Jeunes (PNISEJ) a été formulé sur la base duquel plusieurs projets et programmes ont été déclinés. Cinq autres programmes principaux sont à évoquer, à savoir :

- **Le « Projet d'Amélioration de la Formation et de l'Insertion dans les Secteurs Agricole et des Mines (PAFISAM)**
- **Le programme « Booster les Compétences pour l'Employabilité des Jeunes » (BOCEJ) ;**
- **Le programme INTEGRA (lutte contre la migration irrégulière).**
- **Le projet d'accès au financement pour les indépendants et entrepreneurs (PNUD)**
- **Le programme d'intégration des immigrés « retournés » (OIM)**

PAFISAM

Le Ministère de l'Enseignement Technique, de la Formation Professionnelle, de l'Emploi et du Travail (METFPET) a engagé un programme d'amélioration de l'offre de formation à travers le développement de cursus professionnalisant de courte durée en partenariat avec le secteur privé (en particulier les groupes miniers).

C'est dans cette perspective, que les Gouvernements guinéen et français ont décidé conjointement d'attribuer une partie du C2D à la rénovation du dispositif de formation professionnelle en Guinée. Les secteurs des mines et de l'agriculture, considérés comme sources de croissance et d'emplois, ont été retenus en priorité.

Sur cette base, est né le Projet d'Amélioration de la Formation et de l'Insertion dans les Secteurs Agricole et des Mines « PAFISAM ». Le projet, d'un montant de 28 millions d'euros, est inscrit au financement du contrat de désendettement et développement C2D entre la France et la Guinée (financement AFD).

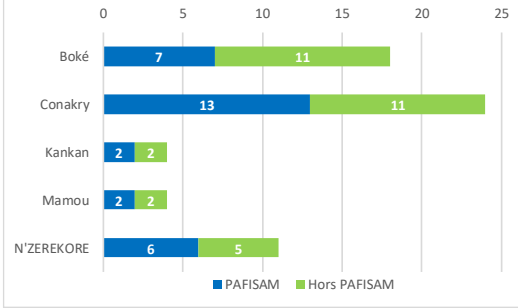


Figure 7 - nombre de filières professionnelles par région

Il vise à rénover 11 centres de formation et 17 filières qualifiantes (dont 13 nouvelles et 4 rénovées) et devrait toucher 6.800 bénéficiaires à terme.

Le projet BoCEJ

Le projet « Booster les Compétences pour l'Employabilité des Jeunes » est une initiative du gouvernement guinéen pour résorber le taux du chômage chez les jeunes diplômés des universités et institutions de FTP publiques et privées du pays. Il est financé par un don de **20 millions USD** de l'Association Internationale de Développement (IDA) du groupe de la **Banque mondiale** et intègre trois composantes :

- **Fonds Compétitif pour les Compétences et l'Employabilité (FCCE)**
  - Créer des formations innovantes, en partenariat public-privé, sur 8 secteurs prioritaires
  - Former sur ces dispositifs 10.000 jeunes
- **Programme « Education à l'Emploi (E2E)**
  - Objectif : fluidifier et améliorer l'intermédiation entre les jeunes diplômés et les employeurs
  - Pilotage conjoint par l'AGUIPE (Agence Guinéenne Pour la Promotion de l'Emploi) et le FONIJ (Fonds National d'Insertion des Jeunes)
  - Création d'une plate-forme unique relative aux possibilités d'emploi, et d'une offre de services ciblée
- **Appui institutionnel et Cadre réglementaire**
  - Objectif : conforter le cadre institutionnel et réglementaire
  - Mise en place d'une Agence Nationale d'Assurance Qualité et d'Accréditation (ANAQ)
  - Renforcement du système d'information des institutions de l'enseignement supérieur et professionnel
  - Mise en place d'un Observatoire National de la Jeunesse (ONJ)
  - Mise en œuvre d'un plan de formation dans les domaines prioritaires.

Le programme INTEGRA

Le programme INTEGRA a pour objectif de contribuer à la prévention / limitation de la migration irrégulière ; permettre la réintégration des migrants de retour et l'insertion socio-professionnelle des jeunes guinéens, afin de promouvoir le développement économique inclusif de la Guinée. Ce programme de **65 M€** est financé par l'Union Européenne et gérée par ENABEL et le PNUD. Il s'articule autour de :

- La réalisation d'infrastructures de développement socioéconomique
- La création d'emplois court terme par les chantiers et le développement socioéconomique, ainsi que la création d'emplois à moyen terme
- L'accessibilité à un coaching entrepreneurial et à la finance inclusive

Le projet d'accès au financement pour les indépendants et entrepreneurs

Le PNUD en partenariat avec Afriland First Bank, œuvre également à la mise en place d'un écosystème favorable à l'accès au financement pour les indépendants et entrepreneurs. A cet effet, le Cadre de Concertation (CC) des acteurs de la finance inclusive a été créé sous l'égide de la Banque Centrale de Guinée et comprend

- les banques, les institutions de microfinance,
- les prestataires de services techniques,
- les porteurs de projets.

Le cadre de concertation (**impulsé par le PNUD, autour des acteurs de la finance inclusive**) vise à favoriser l'accès au financement des jeunes, des femmes et d'autres personnes vulnérables ainsi que des groupements d'intérêt économique, promoteurs de projets.

Le programme d'intégration des immigrés guinéens « retournés »

L'OIM (Organisation Internationale pour l'Immigration) intervient auprès des guinéens « retournés » et finance des parcours de formation / insertion pour ces publics.

II. L'ASCAD, agence publique de professionnalisation et d'insertion

2.1 - Un établissement public

Sur une initiative présidentielle, l'ASCAD (Agence du Service Civique d'Action pour le Développement) a vu le jour en 2011. **En s'inspirant du modèle SMA français (Service Militaire Adapté, implanté dans les DOM-COM), ce dispositif propose à de jeunes guinéens, un engagement volontaire sur un parcours d'insertion de 9 à 14 mois.**

Placée sous l'autorité directe du Ministre d'Etat, Ministre secrétaire général de la présidence de la République, **l'ASCAD est un établissement public** qui dispose d'un conseil d'administration auquel sont associés les ministères concernés par son action :

- Le CA est présidé par le Ministre de la Jeunesse, assisté de deux vice-présidents : Ministre de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle ; Ministre de la Défense
- Sous l'autorité du C.A., le DG dirige, coordonne, anime et contrôle les activités de l'agence.

Cette agence s'inscrit dans une logique de complémentarité avec les autres dispositifs de formation, ciblant des publics déscolarisés - voire marginalisés – en leur proposant un parcours d'insertion global et intégré, qui conjugue formation civique et citoyenne, renforcement des savoirs de base, formation professionnelle certifiée et insertion dans l'emploi.

Pour la réalisation de ses missions, l'ASCAD s'inscrit dans une relation partenariale avec :

- Les principaux Ministères concernés (METFP, Jeunesse, Agriculture, Transport, Gendarmerie, …) qui portent sur les relations sectorielles, les modalités de mise à disposition d'infrastructures, de ressources humaines, …
- Les partenaires privés et socio-professionnels, sur des démarches et actions structurelles et/ou conjoncturelles
- Les bailleurs internationaux, sur la mise en œuvre d'actions spécifiques

2.2 - L'ASCAD, ses moyens budgétaires et de fonctionnement

Pour son fonctionnement actuel (l'ASCAD, le SCAD de Conakry et le dispositif à KINDIA - en phase de montée en charge -), l'ASCAD dispose de moyens budgétaires (budget de l'Etat) qui lui permettent d'assurer la gestion courante de l'ASCAD et des deux SCAD opérationnels en 2019.

Le budget de l'ASCAD

Le budget de l'ASCAD, délégué par l'Etat, est d'environ 800 K€ / an. Il comprend les dépenses de personnel et les autres dépenses de fonctionnement.

Ce budget n'intègre pas les budgets d'investissement et la masse salariale des fonctionnaires mis à disposition (environ 100 K€/an).

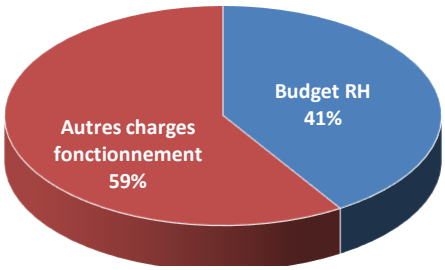


Figure 8 - Budget fonctionnement ASCAD

2.3 - Les ressources humaines

La structure de l'ASCAD comprend actuellement 107 personnes dont 35% de femmes.

	ASCAD	SCAD		Total	Dont militaires		
		Conakry	Kindia		ASCAD	SCAD	Total
Cadres de direction	9	2	2	13	2	2	4
Cadres techniciens	8	1		9			
Administratifs	10	1	1	12	1	1	2
Services	10	20	5	35	3	3	6
Formateurs et cadres pédagogiques		32	6	38		12	12
	37	**56**	**14**	**107**	**6**	**18**	**24**

Figure 9 - Structure des emplois ASCAD

La nature des emplois

Les militaires représentent moins d'un quart des effectifs. Ils sont tous mis à disposition, et assurent essentiellement des missions d'encadrement ou de formateurs (12 formateurs).

	CDI	CDD	M.A.D
Militaire			**24**
Civils	**20**	**51**	**10**

Pour ce qui concerne le personnel civil, la grande majorité est en CDD (sous contrat avec l'ASCAD pour des durées de 24 mois maximum, renouvelables deux fois).

La structure des emplois dans les SCAD

Les ressources humaines (salaires, primes, cotisations sociales) représentent 41% du budget global de l'ASCAD.

Les emplois de formateurs sont majoritaires, et représentent 55% des effectifs. Il convient cependant de noter l'importance des personnels de services qui assurent des prestations en lien avec l'offre globale :

- Personnel de restauration et entretien
- Service médical
- Chauffeurs, …

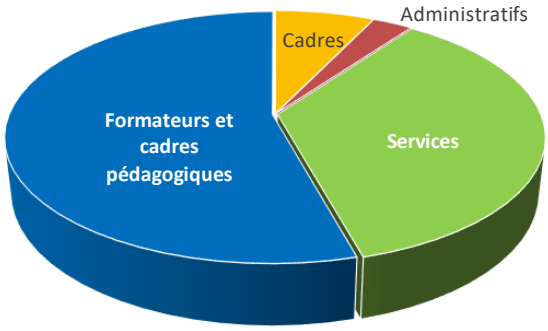


Figure 10 - Répartition des effectifs SCAD

Les militaires mis à disposition de l'ASCAD à plein temps, bénéficient de la même formation pédagogique que les autres formateurs, et assurent des missions d'encadrement et de formation (sur la formation civique et citoyenne).

Pour les autres catégories de formateurs :

- Certains sont salariés de l'ASCAD (contrats CDD, en général). Leur recrutement repose sur :
  - une sélection organisée selon les critères techniques exigés (avec appui éventuel de certains ministères, s'il s'agit de métiers réglementés) ;
  - les meilleurs profils sont retenus à l'issue de la formation pédagogique.
- Les autres sont détachés des Ministères, dans le cadre de conventions de partenariat (METFP-ET pour nombre de formateurs techniques, Ministère de l'Agriculture, Ministère des transports – conducteurs poids lourds -, Gendarmerie – agents de prévention et de sécurité, l'école guinéenne de gastronomie, …).

A Kindia (SCAD à vocation agricole), l'ASCAD s'appuie de manière consistante sur :

- Des intervenants de l'IRAG (Ministère de l'agriculture)
- Des animateurs (OSER Innover - PNUD) qui confortent la formation technique, économique et financière, en vue de préparer les futurs indépendants.

Le budget RH de l'ASCAD intègre les salaires des agents et les primes rémunérant tous les intervenants externes (fonctionnaires et civils). Concernant les intervenants externes fonctionnaires, leur salaire reste affecté à leur administration **(estimation : 100 K€, réintégrée dans la structure de coûts de l'ASCAD). Les primes pour les fonctionnaires civils et militaires sont d'environ 150 €/mois et sont versées soit à leur institution (agriculture, gendarmerie) soit directement aux bénéficiaires (METFP, militaires).**

L'originalité du modèle SCAD repose notamment sur ses capacités à mobiliser les compétences et expertises externes, les mieux à même d'animer et professionnaliser les Volontaires Stagiaires.

Toutes les coopérations avec des expertises externes font l'objet de conventions spécifiques avec les Ministères et les institutions concernées.

Entité	Cadre	Objet	Date
METFT-ET	Protocole d'accord	• Collaboration sur filières de formation • Utilisation des infrastructures et équipements • Mise à disposition de personnels	Avril 2017
Ministère de la jeunesse, de l'emploi	Convention de partenariat	• Modalités de partenariat avec le SCAD : : Utilisation infrastructures et équipements ; Mise à disposition de personnels ; Appui sur la mobilisation des fonds	Décembre 2012
Ministère Tourisme, hôtellerie et artisanat	Convention partenariat	• Contribution à la relation avec le secteur • Appui à la mise en œuvre d'actions et de stages • Eclairage sur le secteur (emplois, compétences)	Novembre 2013
Gendarmerie Nationale	Convention partenariat	• Coopération sur la formation d'Agents de Sécurité • Modalités d'intervention auprès du public SCAD	Septembre 2016
Gendarmerie Nationale	Avenant à la convention	• Avenant de la convention ASCAD-HCGN sur la formation des Agents de Sécurité et Protection	Octobre 2017
Ministère de l'Agriculture	Protocole de Partenariat	• Partenariat sur la formation sur filières agricoles • Modalités de mobilisation d'infrastructures et de personnel pour la mise en œuvre de ces actions	Janv. 2018
Ministère de l'Agriculture	Avenant au protocole	• Avenant au protocole de partenariat, fixant les modalités opérationnelles pour le SCAD Kindia	Janv. 2018
Ministère des Transports	Arrêté d'agrément	• Agrément technique de l'ASCAD pour l'enseignement à la conduite automobile	Mars 2018
Ministre Secrétaire Général de la Présidence	Protocole filière SPL	• Protocole d'accord pour la formation de conducteurs poids lourds (32 personnes) • Partenariats ministériels et entreprises du secteur	Avril 2018
Ministère Jeunesse Projet BOCEJ	Convention financement	• Implication de l'ASCAD dans la formation de 1.000 jeunes aux métiers du BTP (dont 30% de femmes) • Coopération avec ENPETP, ULG et entreprises BTP	Oct.2017
PNUD	Protocole d'accord	• Formalisation du cadre de partenariat avec l'ASCAD ; • contribution positionnement stratégique et appui à la gouvernance ; assistance sur l'expansion opérationnelle des SCAD	Avril 2019
Intégra PNUD	Lettre d'accord Subvention	• Projet : formation et insertion de 100 jeunes dans la filière Agent de Prévention et de Sécurité	Juin 2019

2.3 - Le budget de fonctionnement courant

Le budget de fonctionnement de l'ASCAD est principalement dévolu à la prise en charge des VS et à l'animation des cursus de formation.

Le modèle « all inclusive » représente un gros budget, mais constitue une clé de la réussite du parcours. Il permet à des jeunes dépourvus de moyens d'accéder à un parcours de qualification et d'insertion qu'ils ne pourraient pas s'offrir sur d'autres dispositifs.

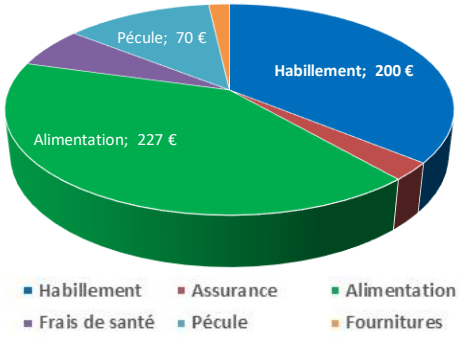
	Coûts VS direct
Habillement	200 €
Assurance	15 €
Alimentation	227 €
Frais de santé	35 €
Pécule	90 €
Fournitures	10 €
Coût global moyen	**577 €**

Figure 11 - Coûts par stagiaire

Ce modèle doit s'adresser prioritairement à des jeunes vulnérables et dépourvus de moyens, pour une insertion rapide sur le marché de l'emploi.

Ce sont ces services qui expliquent en très grande partie :

- Les différences de coûts par rapport aux autres dispositifs de formation professionnelle
- L'optimisation du modèle qui fonctionne à temps plein, 24h/24 et toute l'année. Ce modèle totalement intégré contribue à resocialiser, professionnaliser et insérer des jeunes de manière intensive et accélérée.



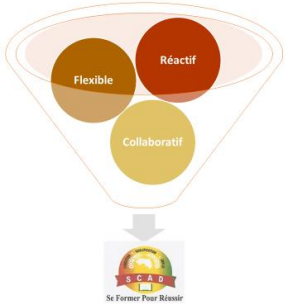
2.4 - Le modèle de formation SCAD

Le modèle SCAD est un modèle global civilo-militaire, qui propose aux publics défavorisés un parcours d'environ un an : resocialisation, formation qualifiante et insertion professionnelle. Pendant la durée de leur engagement, les Volontaires Stagiaires vivent sous le régime de l'internat et reçoivent un pécule. Encadrés par des militaires, ils reçoivent d'abord une formation civique initiale d'un mois dont l'objectif principal est de leur apprendre à vivre en collectivité, développer l'esprit de cohésion et redonner le goût de l'effort.

L'originalité du dispositif est de proposer **un projet éducatif global**[3] « *qui prend en compte l'unité de la personne : le corps, l'intellect, les forces morales* » et qui propose « *une approche socio-économique visant à assurer tout à la fois l'accomplissement personnel de chaque jeune volontaire et l'adaptation aux besoins du marché de l'emploi à travers un projet éducatif et une pédagogie qui favorisent l'acquisition de compétences sociales et de compétences professionnelles* ».

Il ne s'agit pas d'un simple module de formation de quelques semaines, mais d'un apprentissage sur un an, individuel et collectif, qui contribue à resocialiser le jeune, à conforter la confiance en soi, et à lui permettre de maitriser l'ensemble des codes et des comportements du monde du travail. Ce modèle est très apprécié dans le monde professionnel et intéresse également d'autres dispositifs de formation. Il présente actuellement des atouts notables :

- ***Une offre intégrée*** : accueil, hébergement-restauration et soutien santé, formation civique et citoyenne (savoir-être), cursus professionnalisation et certifiant, insertion dans l'emploi ;
- ***Un coût relativement élevé*** (environ) comparé à celui des centres ETFP, qui prend en compte le financement de l'ensemble des services ;
- C'est ***un modèle réactif*** : il peut répondre très rapidement à une demande économique et/ou sociale et mettre en place un parcours d'insertion en quelques mois (programme INTEGRA, par exemple) ;
- C'est ***un modèle flexible*** : il peut se « nicher » sur des infrastructures existantes pour la mise en œuvre d'un SCAD, et modifier sa carte des formations en fonction des besoins du marché ;



- C'est un ***modèle collaboratif*** : les filières professionnelles sont définies avec les acteurs socio-économiques et les actions sont animées soit par des formateurs de l'ASCAD, du METFP-ET, ou par des professionnels du secteur (sécurité, hôtellerie, conduite routière, …).

Pour ce qui concerne la formation professionnelle liée à la filière choisie, le cursus s'appuie sur :

- Une pédagogie pratique, active, mise en œuvre autour de situations professionnelles (70 % du temps de formation)
- Des périodes d'application en entreprise et ou un cursus en alternance (sur les métiers de l'hôtellerie-restauration), consolidant les apprentissages et préparant l'insertion professionnelle.

Tous les parcours sont validés par un ensemble d'attestations, dont une certification professionnelle reconnue par le METFP-ET.

[3] Fondements du modèle éducatif du SMA

2.5 - Le dispositif existant

Actuellement, l'ASCAD accueille environ 700 Volontaires Stagiaires (dont 50 à KINDIA). Son offre de formation est diversifiée, réactive et adaptative :

- A CONAKRY, le SCAD propose un éventail de formations courtes, essentiellement sur le BTP, la sécurité, la conduite routière, l'hôtellerie restauration.
- A KINDIA, le dispositif est centré sur le secteur agricole (agriculture, élevage).

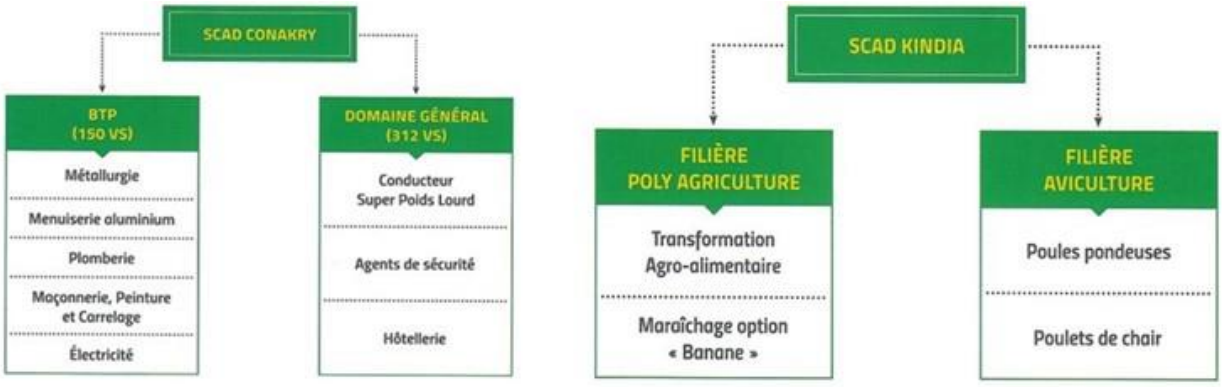


Figure 12 - Filières SCAD actuelles

Depuis 2012, l'ASCAD, avec un fort appui de la France, a pu offrir à plus de 1.400 jeunes (dont 39% de femmes), un parcours d'insertion réussi (77 % d'insertion). Implantée initialement à Conakry, l'ASCAD s'est déployée récemment sur un nouveau site, à Kindia, et projette de développer de nouveaux centres SCAD, dans chacune des huit régions administratives.

Ces dispositifs évoluent régulièrement et s'ajustent aux besoins des environnements économiques (urbains, ruraux) et des demandes qui émergent des territoires, des publics et des secteurs.

A ce titre, l'ASCAD a établi des partenariats avec la plupart des bailleurs (PNUD, Banque Mondiale, Union Européenne, …) qui trouvent auprès de cet opérateur des capacités d'ensemblier et des réponses opérationnelles aux programmes qu'ils impulsent.

2.6 - Le recrutement des Volontaires Stagiaires

Le modèle actuel

Les stagiaires sont recrutés par l'ASCAD, qui assure l'information, la communication, l'appel aux candidatures, les campagnes de recrutement.

Les SCAD fonctionnant toute l'année, les sessions d'information et de recrutement sont organisées

- Tous les jours, par l'accueil du public, l'information, le recueil des dossiers de candidatures
- périodiquement, lors du renouvellement d'une cohorte précédente, ou pour ses actions spécifiques (mises en œuvre avec des partenaires).

L'ASCAD anime également des manifestations, dont le « Forum des métiers » qui vise à promouvoir les métiers et attirer les jeunes déscolarisés vers ces filières.

Les campagnes d'information et de communication sont organisées en mobilisant les médias, et en associant également les réseaux de prescripteurs (Ministère, Direction de l'Emploi des Jeunes, …).

Les sessions de sélection et de recrutement se tiennent généralement sur une journée (test de repérage d'illettrisme, visite médicale, entretiens). Les conditions d'accès à la formation (définies lors de la création de l'agence par le décret présidentiel de 2011) sont les suivantes :

- Avoir entre 18 et 40 ans et être de nationalité guinéenne (la majorité est essentielle pour être en mesure de présenter un engagement volontaire du candidat) ;
- Être motivé par l'engagement volontaire ;
- Être en bonne condition physique (visite médicale et tests) ; un quota de personnes handicapées – entre 5 et 19 % - est cependant pris en compte. **Une aptitude physique minimale est indispensable pour le parcours civilo-militaire intégrant des activités sportives et un entrainement physique.**
- Savoir lire et écrire (tests de niveau).

Depuis l'origine, près de 7.000 jeunes ont manifesté un intérêt pour ce dispositif.

- Sur les cinq premières promotions, 1.074 candidats ont été évalués, et 990 ont été intégrés.
- La sélection privilégie **les jeunes les plus volontaires,** sans discrimination sur le niveau scolaire, et ne pouvant s'orienter vers un autre dispositif (pour des questions de niveau, de moyens matériels, d'aptitudes, …).
- Une commission de sélection, où siègent des membres de la direction de l'ASCAD, examine les dossiers et privilégie les candidats volontaires et motivés, et qui ne pourraient accéder à d'autres dispositifs de formation (niveau, moyens financiers, …)
- . Cette sélection est assurée dans le respect des critères d'égalité et de priorité (30 % minimum de femmes, 5 à 10 % de personnes handicapées, 15% d'illettrés).

L'étude de faisabilité et les échanges ont mis en relief la nécessité de réorienter la sélection vers les publics les plus vulnérables, en s'appuyant sur :

- L'étude prévue pour l'identification des publics vulnérables et les préconisations en termes de ciblage, profilage et sélection
- Une dynamique de communication à destination de ces publics et un fonctionnement en réseau, avec les opérateurs / ONG ayant une bonne connaissance de ces publics. Par exemple : Terre des Hommes (aide aux jeunes, accès à la justice) ; Aide et Action (regroupement de plusieurs centaines d'organisation d'aide à la jeunesse et à l'éducation).
- Une démarche de sélection rénovée, favorisant l'accès de ces publics au dispositif
- Une commission de sélection intégrant ces acteurs et les représentant des publics visés.

Choix de la filière

Pour la quasi-totalité des candidats (qui expriment plusieurs choix de filière), ils sont retenus sur celle souhaitée en 1er. C'est le cas à 99% pour les femmes et à 95% sur les hommes.

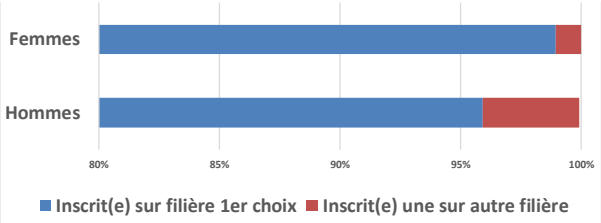


Figure 13 - Choix de la filière de formation par le candidat

- **Profils des Volontaires sélectionnés**

La moyenne d'âge des candidats est d'environ 25 ans. Sur un échantillon de 1.074 candidats présents à la sélection, nombre de jeunes ont « déclaré » un parcours scolaire parfois avec un début de passage au lycée. Hormis la 1ère cohorte ouverte en 2012 qui a bénéficié à des diplômés chômeurs, l'essentiel du public est non-scolarisé ou déscolarisé. Conakry étant le site de lancement du programme, la majorité des candidats sont originaires de cette région, où le taux de scolarisation est le plus fort.

Test d'illettrisme : le seul test utilisé est un test de niveau sommaire, destiné à évaluer des savoirs de base : savoir lire et compter. Les résultats pour les candidats retenus sont assez édifiants :

- En moyenne, les candidats obtiennent un score autour de 50%, ce qui signifie qu'ils ne répondent correctement qu'à deux questions sur quatre (moins de 50% correspond au seuil d'illettrisme),
- Le niveau des réponses est, bien entendu, meilleur pour ceux ayant bénéficié d'une scolarité plus longue, sans néanmoins apparaitre comme très discriminant.

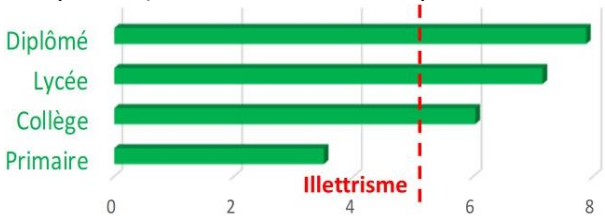


Figure 14 - Note moyenne test illettrisme

Dans les faits, le niveau des savoirs de base des VS accueillis dans les SCAD est très faible (un quart des VS admis ont un score inférieur ou égal à 50%), et des efforts significatifs sont nécessaires afin d'atteindre un niveau de maitrise acceptable.

- **Comparaison SCAED – ASCAD**

La Côte d'Ivoire a mis en place un dispositif similaire, le SCAED (Service Civique d'Action pour l'Emploi et le Développement). Pour le recrutement des stagiaires volontaires, le SCAED a privilégié :

- Une sélection ciblant prioritairement les publics les plus vulnérables
- Une externalisation de la sélection confiée à des centres sociaux et ONG

	SCAED Côte d'Ivoire	ASCAD Guinée
Nombres de sites	1 (+1 en projet)	**2 (+2 en projet)**
Critères de candidature	. 16-36 ans . Ivoirien . Analphabète ou échec scolaire . Volontaire motivé . Apte psychologiquement, physiquement, médicalement	. 18-40 ans . Guinéen . Bonne santé physique et morale .
Nombre candidatures examinées	**357**	**1.074** (cinq 1ères promos)
Candidatures retenues	**250**	**990**
Taux acceptation	**70%**	**92%**
Taux mixité (% femmes)	**0%**	**32%** (cible : **50%** sur nouveaux sites)
Age effectif (moyen)	**14 -24 ans**	**18 - 30 ans**
Cible : niveau	**. Pas de prérequis**	**. Pas de prérequis**
Cible : sélection	. Critères éligibilité . Aptitude médicale . Commission sélection	. Test lecture / maths . Aptitude médicale . Commission sélection
Niveau des candidats retenus	**. 66% niveau secondaire ou plus** **. 25 % niveau primaire** **. 8% niveau infra ou non réponse**	**. 70% niveau secondaire ou plus** **. 28 % niveau primaire** **. 2% niveau infra ou non réponse**
Durée du cursus	**12 mois (9 en formation + 3 en stage entreprise)**	**8-14 mois**
Abandons durant le cursus	**13%**	**1 à 2 %**

Cette analyse sommaire de permet pas d'apprécier le niveau de vulnérabilité des candidatures présentées et retenues. Néanmoins, les modalités de profilage définies et les protocoles de sélection apparaissent intéressants.

Cette instrumentation et l'expérience ivoirienne devront servir de source d'inspiration pour l'ajustement des modalités de sélection de l'ASCAD.

La cible de l'ASCAD : un public déscolarisé ou non-scolarisé, fragile et vulnérable

Le modèle de sélection actuel sur lequel s'appuie l'ASCAD pour identifier et privilégier les candidats prend en compte différentes composantes, principalement :

- **L'âge du candidat** : le SCAD n'a pas vocation à accueillir des publics en âge d'intégrer un dispositif technique ou de formation professionnelle classique. Il s'adresse à un public adulte pour lequel il n'existe pas d'autre offre de qualification et d'insertion.
- **Le niveau d'éducation** : il concerne principalement les personnes n'ayant pas achevé un cursus classique. Plus de la moitié peuvent être considérés comme illettrés ou d'un niveau très insuffisant.
- **Le contexte social** : la fragilité du contexte familial participe de la cible dévolue au SCAD, qui peut garantir – à travers son offre globale et son encadrement, une sécurité individuelle, économique, sociale.
- **Le profil personnel** : pour ce public d'environ 25 ans, les expériences vécues depuis la fin de leur scolarité sont à explorer et valoriser.
- **La prise en compte du genre** : Le SCAD vise une forte prise en compte du genre (égalité femmes-hommes de 50 % à KINDIA et sur les nouveaux sites envisagés).
- **Le projet et la volonté d'engagement** : la maturité des candidats permet d'explorer de manière plus précise leurs motivations sur le parcours et la filière professionnelle, ainsi que la volonté d'un engagement d'un an dans un encadrement civilo-militaire.

Figure 15 - Critères de vulnérabilité

Tous ces critères sont pris en compte par l'ASCAD mais des progrès restent à accomplir[4] pour

- **Centrer plus activement sur les publics vulnérables** n'ayant pas le potentiel et/ou les moyens d'accéder à d'autres parcours d'intégration
- **S'inspirer du protocole mis en place en Côte d'Ivoire (SCAED)** sur la prise en compte des critères de vulnérabilité (profilage, démarches, …)
- **Mieux formaliser le processus de sélection**, afin d'affiner la prise en compte de ces critères et conforter la commission de sélection dans l'objectivité des recrutements de VS.

Ces axes de progrès sont identifiés et seront mis en œuvre sur les sites actuels et futurs, d'autant que le déploiement en milieu rural (KINDIA, KANKAN et PITA) exige une approche renouvelée pour ce public (tant dans la démarche de sélection que sur l'accompagnement à l'insertion).

- **Prise en compte de la composante Genre**

Le taux de féminisation reste encore en deçà de 50%, mais progresse lentement. **À Kindia, la parité est bien respectée :** 118 candidats, dont 28 femmes ; 25 femmes retenues. Les métiers de l'agriculture s'ouvrent plus naturellement aux femmes. Le déploiement sur les futurs sites s'inspirera du modèle « Kindia », avec un recrutement à parité égale.

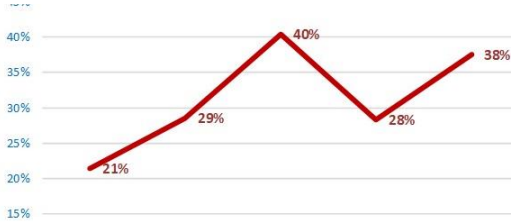


Figure 16 - Taux de féminisation des VS

Sur la prise en compte de la composante « Genre », **le SCAD assure une égalité de traitement** et sécurise (par son offre de service intégrée) l'accès et le cursus des femmes dans ces centres. Des efforts sont en cours pour les inciter à s'orienter sur des métiers traditionnellement masculins. Par exemple, une cohorte de 100 jeunes vient d'intégrer le SCAD de Conakry, sur le métier d'APS (Agent de Prévoyance et de la Sécurité). 39 femmes font partie de cette promotion. Les relations avec le secteur professionnel visent à faciliter leur intégration, notamment en prévoyant des aménagements des postes (dispensées d'être mobilisées sur des équipes de nuit, emplois de vidéosurveillance, …).

[4] Ce point fait l'objet d'une préconisation détaillée au chapitre 4

2.7 - Le modèle de formation SCAD de KINDIA

Depuis 2012, l'ASCAD a mis en œuvre son modèle civilo-militaire à Conakry, centré pour l'essentiel sur des secteurs économiques porteurs et des emplois formels.

En 2018, la création du SCAD de KINDIA s'inscrit dans une autre dynamique :

- S'implanter sur une région rurale, à dominante agricole
- Former des femmes et des hommes aux filières de l'agriculture et de l'élevage
- Préparer les Volontaires Stagiaires à s'intégrer sur une économie informelle et/ou comme indépendants (auto-entrepreneurs).

En partenariat avec le Programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD), le ministère de l'Agriculture et le Centre Régional de Recherche Agronomique de Foulaya – Kindia, (CRRAF), le Centre a pour vocation de former 300 VS en 3 ans dans les métiers du domaine agricole.

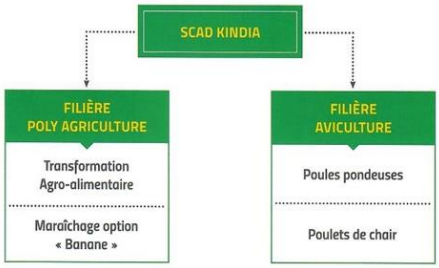


Figure 17 - Cursus formation KINDIA

Ce centre propose quatre filières de formation (en poly-agriculture et en aviculture).

La formation est essentiellement pratique (70% du temps) et mobilise les compétences et les infrastructures de l'IRAG.

Le parcours de formation, d'une durée de 9 mois, est complété par un cursus de 6 mois animé par une ONG (OSER Innover), qui intègre :

- des bases de « **savoir se vendre** » et d'apports pratiques liés à l'insertion sur l'auto-emploi :
  - culture économique ;
  - gestion financière ;
  - formation à l'auto-entrepreneuriat.
- un module pratique et expérimental de préparation à l'emploi direct et à l'installation comme indépendant.

La capitalisation de cette expérimentation devrait conduire à :

- **intégrer le module « savoir se vendre » dans le programme de l'ASCAD**
- **mobiliser les réseaux locaux d'opérateurs, d'incubateurs et d'accompagnement à l'entrepreneuriat**

Le site accueille aujourd'hui 50 VS (25 femmes, 25 hommes) et dispose d'une structure d'hébergement et de restauration.

Après l'expérimentation en cours, il est appelé à se développer, tout en confortant son identité de former des professionnels capables de s'insérer comme indépendants dans une économie à caractère informelle.

Ces formations agricoles correspondent aux besoins identifiés par l'étude du marché du travail (UE – GIZ) réalisée en 2019.

C'est ce modèle de SCAD agricole et rural qui est prévu de répliquer et adapter, dans un 1er temps, pour le lancement des futurs centres.

2.8 - Une préparation à l'insertion sur les secteurs informels

L'originalité du modèle SCAD de KINDIA repose sur

- une approche globale du contexte technique, socio-économique rural et agricole ;
- la prise en compte des projets professionnels des jeunes et leur préparation à l'insertion sur des emplois d'indépendants.

Savoir être

- Education civique et citoyenne intensive et approfondie, afin de garantir des comportements respectueux de l'autorité, de l'environnement et de la vie en société
- Formation assurée par l'encadrement civilo-militaire de l'ASCAD

Savoir faire

- Professionalisation technique sur les filières de production et transformation de produits agricoles (bananes, ananas), ainsi que sur l'aviculture
- Formation organisée et animée avec le concours du CRAF (Centre de Recherche Agronomique de Foulayah)

Savoir se vendre

- Modules de formation sur le « savoir se vendre », et techniques d'accompagnement des jeunes formés, en vue de leur insertion socioéconomique réussis en tant qu'indépendants
- **Formation sous-traitée, assurée par l'Association OSER Innover, avec l'appui financier du PNUD**

Une expérience pilote sur le SCAD de CONAKRY

Un partenariat avec le FINADEV (à Conakry) contribue à initier d'autres démarches de développement. Associée au programme « Intégra », l'équipe de FINADEV intervient sur :

- la formation à la culture économique et à l'éducation financière ;
- Appui à l'émergence de projets d'installation et du « savoir se vendre »
- Mise en œuvre pratique autour d'un compte épargne (FINADEV est un institut de microfinance, supervisée par la BCRG, et disposant de 19 agences, dont 14 en régions)
- du « savoir se vendre », de préparation à l'installation et à la mobilisation de microfinance.

Cette nouvelle approche expérimentale conforte l'ouverture de l'ASCAD sur l'environnement entrepreneurial et l'accompagnement vers l'auto-emploi et les secteurs informels.

Des contacts prometteurs avec d'autres acteurs de la microfinance

Des contacts récents entre l'ASCAD et Jontia consulting ouvre de nouvelles perspectives de coopération sur le conseil entrepreneuriale et le financement de projets.

2.9 - L'intégration des Volontaires Stagiaires sortants

L'ASCAD assure un accompagnement consistant dans l'insertion et le suivi des jeunes sortants. **Chaque VS est suivi, durant la formation, les périodes en entreprise et dans les semaines qui suivent sa sortie du dispositif. Ce suivi est tracé par une fiche de suivi individuelle qui sert :**

- **de fiche de liaison entre l'ASCAD, les VS et les employeurs**
- **à assurer le suivi durant le cursus et dans l'emploi, à la sortie du parcours et 3 ans après.**

Tableau recapitulatif de l'Insertion 1-4 Promotion ASCAD

Tableau recapitulatif de l'insertion 1ere promotion

	Filières	Effectifs	Stage	Taux	Insertion	Taux
1	APS	25	25	100%	25	100%
2	AMA	13	13	100%	8	61.54%
3	CPA	16	16	100%	13	81,25%
4	R-BAR	8	8	100%	8	100%
5	HEB	9	9	100%	8	88,89%
6	MEC	17	17	100%	3	17,65%
7	PLOMB	17	17	100%	12	70,59%
8	ELEC	18	17	94,40%	17	94,40%
9	METAL	16	16	100%	10	62,50%
	TOTAL	**139**	**138**	**99,28%**	**104**	**75,36%**

Tableau recapitulatif de l'insertion 2 eme promotion

	Filières	Effectifs	Stage	Taux	Insertion	Taux
1	APS	26	26	100%	26	100%
2	AMA	26	9	34,60%	8	15,38%
3	CPA	24	20	83,30%	21	87,50%
4	R-BAR	15	15	100%	13	86,66%
5	HEB	16	13	81,30%	14	87,50%
6	MEC	18	18	100%	12	66,66%
7	PLOMB	16	13	81,30%	10	62,50%
8	ELEC	16	15	93,80%	12	75%
9	METAL	9	9	100%	9	100%
10	AGRO	26	26	100%	22	84.62%
	TOTAL	**192**	**164**	**85,42%**	**147**	**76,56%**

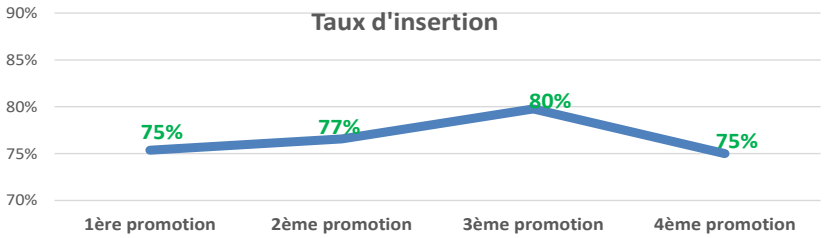
Tableau recapitulatif de l'insertion 3éme promotion

	Filiere	Effectifs	Alternance	Stage	Insere	Taux (%)
1	Agents de Prévention et de Sécurité	99	0	99	99	100%
2	Hotellerie	84	84	84	47	55,95
	TOTAL	**183**	**84**	**183**	**146**	**79,8%**

Tableau recapitulatif de l'insertion 4éme promotion

	Filiere	Effectifs	Alternance	Stage	Insere	Taux (%)
1	Agents de Prévention et de Sécurité	92	0	92	92	100%
2	Hotellerie	80	80	80	37	46%
	TOTAL	**172**	**80**	**172**	**129**	**75%**

EFFECTIF TOTAL	686	100%
ALTERNANCE	164	100%
STAGE	657	96%
INSERE	**526**	**77%**



Les tableaux et résultats présentés ci-dessous résultent du suivi réalisé pendant le parcours (suivi des périodes en entreprise) et dans les mois suivant la sortie. Cette insertion est identifiée sur des emplois formels – généralement à temps plein - avec les employeurs. Ces bons taux d'insertion témoignent des compétences acquises et du niveau d'employabilité, du suivi réalisé et de la relation constructive avec les secteurs socio-économiques.

Un suivi a 3 ans est mis en place actuellement, et commence à produire des premiers chiffres. L'analyse est cependant limitée par les difficultés à contacter les VS trois ans après (changement de numéro de téléphone, d'adresse, …).

Le système d'information des VS (en amont, durant la formation, à la sortie, lors du suivi de l'insertion) mérite d'être actualisé, harmonisé et partagé (*préconisation sur ce point au chapitre 4*).

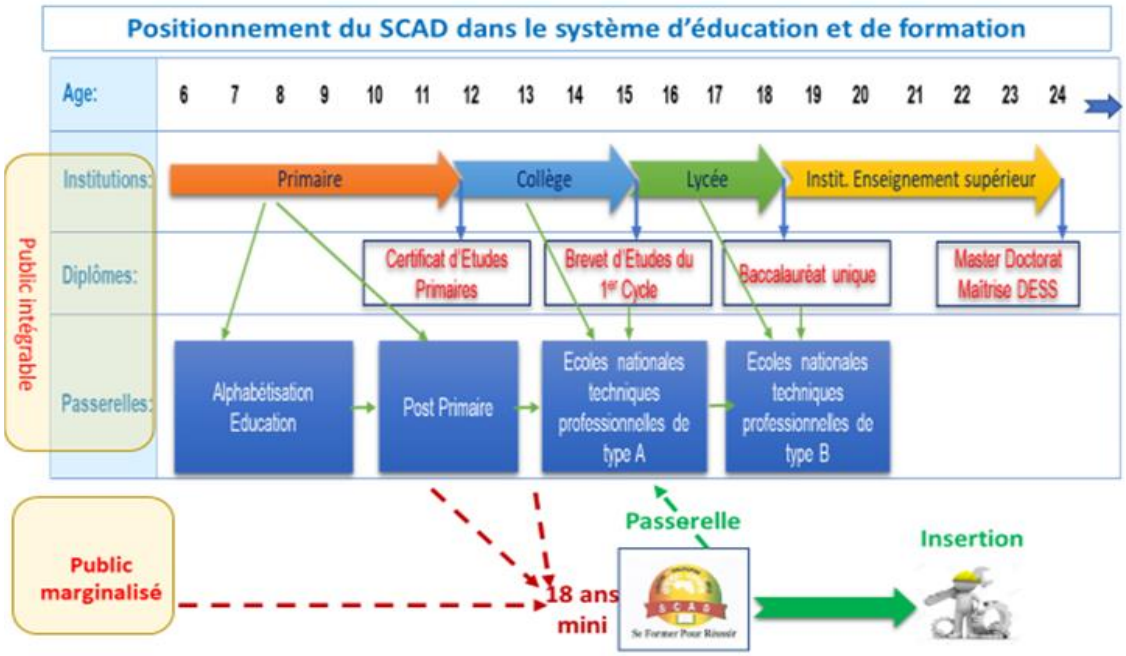
2.10 - La place de l'ASCAD dans l'offre de formation globale guinéenne

Les missions définies lors de la création de l'ASCAD sont très larges :

- Elles portent sur :
  - **L'éducation citoyenne des jeunes guinéens et guinéennes**
  - **L'acquisition ou le renforcement de compétences d'une qualification professionnelle, en vue de faciliter leur insertion socioéconomique.**
- **Elles s'adressent à des jeunes volontaires de 18 à 40 ans.**

A – L'ASCAD n'intervient pas, et n'a pas vocation à agir en substitution des autres dispositifs

- **L'articulation avec le niveau Alphabétisation et Education**
  - Les centres NAFA (nommés aussi « écoles de la seconde chance ») ont été créés pour accueillir des publics (surtout des filles) pas ou peu scolarisés. S'adressant à des **enfants à partir de 9 ans,** les NAFA ne subsistent que ponctuellement et sur des zones très rurales
  - Ce public « déscolarisé et non scolarisé » constitue une cible naturelle pour l'ASCAD, sous réserve d'attendre que **ces jeunes soient majeurs.**
- **L'articulation avec le niveau post-primaire**
  - Le ProDEG prévoit d'offrir environ 250.000 places (à l'horizon 2030) à ces jeunes issus du primaire, sans accès au collège ou aux centres de formation professionnelle de type A
  - Ce public « déscolarisé » (âge autour de 14-16 ans) constitue également une cible naturelle pour l'ASCAD, sous réserve également d'attendre **qu'ils soient majeurs**
  - L'ASCAD pourrait agir en complémentarité, après qu'ils aient atteint l'âge de la majorité, sur certaines filières (c'est déjà le cas actuellement), sans pour autant – avec quelques centaines de places – contribuer notablement à l'atteinte de la cible de 250.000 jeunes.



- **L'articulation avec les écoles type CFP ou ENAE**
  - Avec le renforcement et la rénovation des filières de formation professionnelles, ces centres devraient occuper une place de choix dans l'offre de formation professionnelle
  - Hormis quelques filières peu attractives (en termes d'image), les candidatures sont nombreuses, la sélection rigoureuse (concours d'une semaine), et plus de 50 % des candidats ne sont pas retenus

L'ASCAD pourrait, dans le cadre de la démarche rénovée de profilage et de sélection, contribuer à proposer des candidatures aux autres dispositifs, voire offrir accueillir des candidatures transmises par d'autres structures.)

B – Comparaison des coûts entre les dispositifs et le SCAD

L'analyse des coûts par dispositif d'éducation et de formation fait apparaitre une grande disparité selon les cursus.

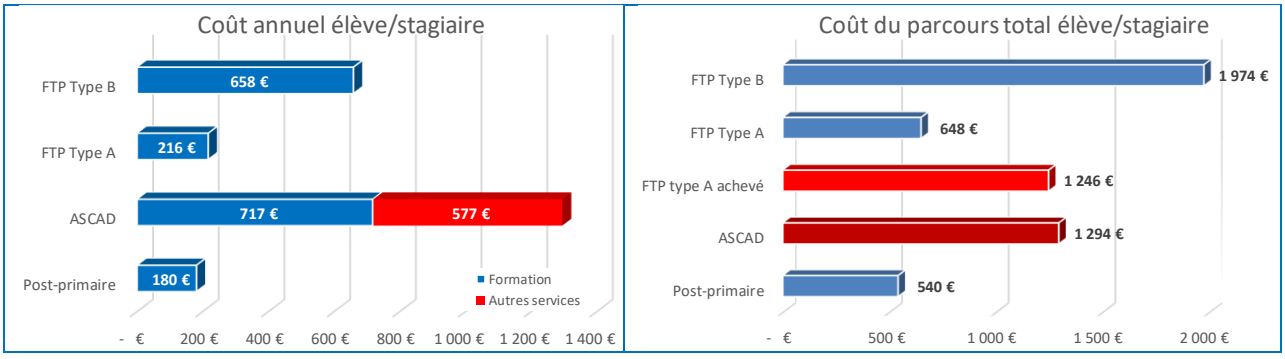
Le parcours ASCAD, **évalué à 1.294 €**[5]**,** apparait comme ayant un coût élevé.

	Primaire	Collège	Lycée	Post primaire	FTP Type A	FTP Type B	Université	Inst/Grdes Ecoles	SCAD
Dépenses									
Établissements	388 463	656 673	990 038	1 331 444	1 621 817	4 190 688	2 534 701	7 476 284	10 542 857
Salaire ens.	*268 979*	*381 122*	*579 151*	*396 821*	*697 692*	*1 972 845*	*1 286 503*	*2 571 496*	*4 114 286*
Salaires non-ens.	*73 066*	*140 698*	*266 746*	*284 219*	*179 437*	*639 045*	*508 603*	*716 415*	
Fonctionnement	*46 418*	*134 853*	*144 141*	*650 404*	*744 688*	*1 578 799*	*739 596*	*4 188 372*	*6 428 571*
Système	73 199	108 807	178 206	470 062	538 361	2 390 811	1 245 968	2 847 801	2 314 286
Salaires	*44 738*	*66 501*	*108 916*	*148 386*	*191 110*	*569 082*	*314 098*	*575 302*	
Fonctionnement	*28 461*	*42 306*	*69 290*	*321 676*	*347 251*	*573 512*	*111 921*	*204 994*	
Bourses	*0*	*0*	*0*	*0*	*0*	*1 248 217*	*819 949*	*2 067 505*	
Total	461 662	765 480	1 168 244	1 801 506	2 160 178	6 581 499	3 780 669	10 324 085	12 857 142 (*)
Equiv €	46 €	77 €	117 €	180 €	216 €	658 €	378 €	1 032 €	1 294 €
Distribution									
Établissements	84%	86%	85%	74%	75%	64%	67%	72%	
Salaire ens.	*58%*	*50%*	*50%*	*22%*	*32%*	*30%*	*34%*	*25%*	
Salaires non-ens.	*16%*	*18%*	*23%*	*16%*	*8%*	*10%*	*13%*	*7%*	
Fonctionnement	*Fonctionnement*	*10%*	*18%*	*12%*	*36%*	*34%*	*24%*	*20%*	*41%*
Système	***Système***	16%	14%	15%	26%	25%	36%	33%	28%
Salaires	*Salaires*	*10%*	*9%*	*9%*	*8%*	*9%*	*9%*	*8%*	*6%*
Fonctionnement	*Fonctionnement*	*6%*	*6%*	*6%*	*18%*	*16%*	*9%*	*3%*	*2%*
Bourses	*Bourses*	*0%*	*0%*	*0%*	*0%*	*0%*	*19%*	*22%*	*20%*
Total	Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

(*) = Charges global (*) = Charges globales SCAD 2018 (900 000 euros) / Nombre de stagiaires volontaires (695 en moyenne 2018)

Ces analyses comparées des coûts sont cependant à nuancer et objectiver :

- Le parcours SCAD est un parcours intensif, à plein temps, qui forme et insère en un an
- Si on isole les coûts des prestations périphériques (hébergement, restauration, habillement, pécule, …), les coûts de formations sont du même ordre que les autres dispositifs
- Les parcours FTP de type A ou B, sont calés sur des années scolaires de 8 mois
  - En intégrant le coût des 3 années scolaires des FTP A et B, les coûts sont plus approchants (voire supérieurs, sur la FTP type B)
  - Si l'on prend en compte le taux d'attrition (abandons, redoublement, …) et l'exemple d'un coût total de parcours de type A achevé, les coûts sont du même ordre de grandeur.



[5] En intégrant les coûts complémentaires des salaires des fonctionnaires mis à disposition

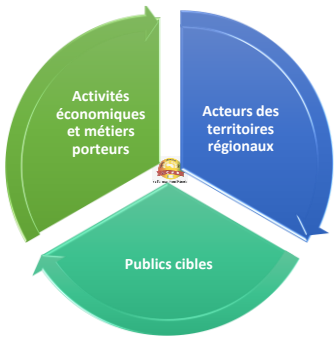
C – L'ASCAD, une agence d'insertion professionnelle et sociale en réseau

Les missions de l'ASCAD peuvent être mieux réalisées au service des publics fragiles et/ou vulnérables, en privilégiant comme cœur de cible :

- **Les jeunes de 18 à 30 ans** (au-delà, sauf exception, cela relève d'autres priorités).
- **D'un profil « déscolarisé et non scolarisé »** (le niveau d'illettrisme et/ou d'analphabétisme en entrée pouvant être ajusté en fonction de la filière, et des capacités de remédiation sur ces savoirs de base sur la durée d'un parcours d'un an environ).
- **Des jeunes vulnérables** : la vulnérabilité étant appréciée notamment sur des indicateurs socio-économiques (prioriser l'accès aux SCAD à ceux qui ne pourraient pas personnellement ou économiquement accéder à d'autres dispositifs).

Le projet de l'ASCAD va intégrer une refonte du processus de profilage et de sélection, en s'inspirant notamment des démarches et instruments mis en œuvre en Côte d'Ivoire sur le SCAED. Dans ce cadre, des collaborations peuvent être renforcées entre l'ASCAD et les autres dispositifs de formation professionnelle :

- Certaines existent déjà : mise à disposition de ressources humaines et matérielles, certification, formation des formateurs, …
- Des passerelles pourraient être explorées sur la sortie de certains VS du SCAD, vers le dispositif de FP type A et l'accès au CAP
- Des synergies pourraient également se renforcer sur l'ingénierie technique et pédagogique



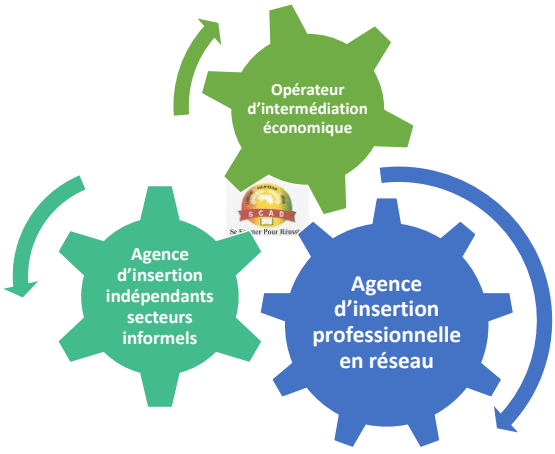
De la même façon, **les coopérations initiées avec les acteurs économiques et sociaux** des régions administratives et des territoires d'implantation pourraient être raffermies et associées de manière plus structurelle dans :

- La prise en compte des spécificités socio-économiques des territoires
- Le ciblage et profilage des publics visés
- L'identification des activités économiques pertinentes sur lesquelles se positionner et les opportunités d'insertion émergentes

D – L'ASCAD, un opérateur d'intermédiation sur le marché du travail et les secteurs économiques

Par sa réactivité et sa flexibilité, l'ASCAD assure depuis quelques temps, un rôle d'intermédiation agile et efficace.

Tant auprès des secteurs économiques (transport, sécurité, hôtellerie, …) que des bailleurs internationaux (Banque Mondiale, PNUD, Union Européenne, …) elle réussit à mettre en œuvre des actions innovantes, dans des délais très courts, au bénéfice de publics ciblés.



Il n'existe pas en Guinée, à notre connaissance, d'autres opérateurs disposant des mêmes atouts, sur l'économie formelle, contribuant à satisfaire des besoins à court terme pour des jeunes en recherche d'insertion professionnelle.

E – L'ASCAD, une agence d'insertion ciblant les indépendants sur le secteur informel

L'implantation d'un SCAD à KINDIA et les projets de déploiement sur les autres régions amènent l'ASCAD à adapter son modèle :

- Etablir des relations de collaboration avec les acteurs socio-économiques des régions
- **Développer la collaboration avec l'ANAFIC**
  - L'ANAFIC est chargée de financer des projets d'investissements des collectivités locales et assurer leur accompagnement technique. Elle dispose d'un réseau d'agents de développement local, présent dans chaque commune
  - Les coopérations envisagées entre l'ASCAD et l'ANAFIC portent notamment sur : la sensibilisation de l'encadrement des SCAD et des VS au développement local ; l'implication des SCAD sur les projets initiés par les collectivités locales, qui pourraient servir d'opportunités de développement économique et d'insertion des VS ; l'identification de projets d'installation de VS, et l'aide au financement de ces projets.
- cibler le secteur informel et l'auto-emploi ;
- préparer les jeunes VS à de nouvelles compétences, en matière d'autonomie, de « savoir se vendre », d'éducation économique et financier ;
- renforcer l'accompagnement des VS vers des statuts d'indépendants, et faciliter leur installation

Cette approche originale**, en cours d'expérimentation à Kindia** mobilise de nouvelles compétences et le renforcement de partenariats avec les acteurs de socioéconomiques, des ONG intervenant déjà sur ces régions rurales, des opérateurs de l'entrepreneuriat et de la microfinance.

2.11 – Une analyse diagnostic du SCAD

Dans le cadre de la mission d'évaluation du SCAD, la mission a analysé le dispositif SCAD[6], en s'appuyant sur les ressources documentaires, les visites et les échanges avec les parties prenantes :

- externes : gouvernement, institutions publiques, milieux professionnels, bailleurs internationaux, …
- internes à l'ASCAD : équipe de direction, personnel, observations sur sites (Conakry, Kindia) de formateurs et stagiaires.

Ces rencontres, échanges, observations et analyses ont contribué à évaluer :

- **Le modèle actuel** (points forts, indicateurs de performance) et les ajustements qui apparaissent pertinents
  - Son positionnement dans l'environnement socio-économique et de la formation
  - Son organisation, son offre de services et son fonctionnement
- **Une représentation du modèle SCAD futur**, mettant en perspective
  - Le déploiement sur 8 sites distants,
    - Intégrant des offres de formations similaires à celles déjà maitrisées (ex : agriculture)
    - Ouvrant sur des actions spécifiques, liées aux besoins de chaque territoire
  - L'organisation détaillée et le fonctionnement en réseau (interne, externe)

[6] L'ensemble des analyses est présenté dans un dossier thématique spécifique

L'évaluation du dispositif SCAD actuel a été réalisée sur une approche multicritères (sept axes, en bleu sur le visuel ci-dessous). Les analyses, perceptions et préconisations ont été partagées avec l'ensemble de l'équipe de direction de l'ASCAD. Les analyses et commentaires détaillés sont donc une représentation partagée du dispositif SCAD actuel et des perspectives d'évolutions attendues.

Figure 18 - Analyse du dispositif SCAD

Les domaines d'investigation

L'analyse a porté sur :

- **Le modèle global d'organisation et de fonctionnement de l'ASCAD**
- **Le système de formation du SCAD** (également sur sept composantes du système)
- **Les critères de choix des implantations** (les outils d'analyse sont documentés).

Appréciations générales

D'un point de vue global, l'ASCAD est une agence qui a

- atteint un niveau de maitrise de son modèle de formation/insertion
- acquis une agilité (réactivité, flexibilité) dans la réalisation d'actions spécifiques pour différents commanditaires
- expérimenté une adaptation de son modèle sur une région rurale, des filières agricoles et l'insertion prochaine d'indépendants.

La montée progressive des cohortes de Volontaires Stagiaires, les résultats atteints en termes de certification et d'insertion sont les témoignages d'une bonne intégration dans un contexte urbain et formels. La création récente du SCAD de Kindia, avec l'appui technique du PNUD et d'Oser Innover, ouvrent une nouvelle perspective de développement sur le monde rural et l'informel.

L'équipe de direction de l'ASCAD est de grande qualité, jeune et dynamique. Son ancrage sur l'environnement et l'originalité du modèle civilo-militaire (maintenant bien rodé) lui permettent d'assurer pleinement les missions de formation et d'insertion.

L'ASCAD, en s'appuyant sur le parcours civique et citoyen, a fait le choix de privilégier des démarches flexibles, réactives, coconstruites, en partenariat :

- **Flexibilité** : l'ASCAD est en capacité de mettre en place des dispositifs de formation innovants, en réponse aux besoins de l'économie. Exemples : les actions initiées sur la conduite routière, la sécurité, l'agriculture, …
- **Réactivité** : l'ASCAD à une agilité qui lui permet de répondre à des besoins dans un laps de temps très court (et fonctionne toute l'année)
- **Co-construction** : les relations étroites avec les acteurs socio-économiques contribuent à la production d'une ingénierie de réponse adaptée et opérationnelle
- **Partenariat** : la plupart des actions sont réalisés avec un réseau de partenaires (METFP-ET, Gendarmerie, Ministère des Transports, Agriculture, …)

Forte de ses expériences L'ASCAD prévoit de renforcer ses capacités d'intervention et de déployer le SCAD sur tout le territoire, au plus près des publics visés. Ce programme de développement est ambitieux et pragmatique :

- **Capitalisation de l'expérimentation de KINDIA**
- **Déploiement préalable de dispositifs déjà maitrisés**
- **Montée en charge progressive, par étapes, sur de petites cohortes.**

Ce projet s'appuie également sur la poursuite de coopérations avec d'autres bailleurs (PNUD, BoCEJ, INTEGRA, OMI) qui pourront contribuer au financement de premières actions, lors du démarrage de ces nouveaux sites (en complément de la subvention de fonctionnement de l'Etat).

Le modèle global d'organisation

Sa réalisation est un challenge pour l'ASCAD, qui va être amenée à relever un double défi :

1. **Renforcer et consolider son organisation et ses modalités de fonctionnement, afin de piloter et animer un ensemble de sites en réseau**

Actuellement, l'équipe de direction assure les fonctions d'Etat-major et des missions opérationnelles directes. Le déploiement des SCAD en réseau va amener à conforter les fonctions centrales, et mettre en place des relais opérationnels de gestion sur chaque site.

Des procédures plus formalisées, inspirées de celles pratiquées avec les bailleurs (Banque Mondiale, UE, AFD, ...) seront nécessaires pour assurer la rigueur, la cohérence d'ensemble, ainsi que la maitrise de **la chaine délégataire** entre l'ASCAD et les SCAD :

- **Harmoniser ses relations avec l'environnement national et les acteurs locaux** : écoute et adaptation aux besoins, flexibilité de fonctionnement, coopération renforcée avec les acteurs de l'insertion, de l'entrepreneuriat, de la microfinance
- Mettre en place une **organisation logistique** (approvisionnements, maintenance) et **de gestion** assurant une fluidité de fonctionnement entre l'ASCAD et les SCAD, tout en préparant une décentralisation progressive des centres

- **Prioriser l'accès aux publics cibles et développer son image** et sa communication sur sa mission de professionnalisation et d'insertion au service des plus vulnérables
- **Accroitre son efficience** (maitrise des coûts, rendements d'échelle) et son **efficacité économique et sociale**, en vue de conforter sa légitimité et sa pérennité. Consolider son système d'évaluation.

Sur ce premier volet, des indicateurs de pilotage et suivi seront définis avec l'assistance technique.

2. **Conforter et enrichir son modèle pédagogique**, en vue de conjuguer cohérence et diversité des actions, et de s'adapter à des environnements plus complexes (zones rurales, publics vulnérables, économie informelle, insertion d'indépendants et/ou d'entrepreneurs, …).

En se centrant sur le modèle SCAD et sa mise en œuvre actuelle, l'analyse fait aussi ressortir :

- **Les contacts et relations déjà établies sur chacun des nouveaux sites**, qui ont permis :
  - De clarifier et préciser les besoins économiques du territoire
  - D'identifier les lieux d'implantations propices à la mise en place d'un SCAD
  - De renforcer la collaboration avec les partenaires (dont les IRAG) pour l'appui à la mise en place et l'animation des filières agricoles
  - De repérer les partenariats précieux (coopératives, par exemple) pour les mises en situation et l'insertion future des VS
- **Des objectifs d'évolution qualitatives** (fonctionnement actuel, perspectives de développement)
  - Le déploiement sur de nouveaux sites va nécessiter de recruter et former les équipes pédagogiques, et engager un plan de perfectionnement sur l'ensemble des lignes métiers
  - Les nouvelles implantations doivent s'adapter aux infrastructures existantes et leur environnement, tout en s'inspirant d'un modèle SCAD homogène
  - Un renforcement de l'ingénierie : les équipes pédagogiques de l'ASCAD sont formées par le METFP sur la méthode APC. Un renforcement est à prévoir (externe ou interne), afin de
    - maitriser la réplication des filières existantes sur les autre sites,
    - concevoir de nouvelles filières spécifiques aux besoins locaux (ingénierie de réponse, pour les actions spécifiques)
    - conforter l'ingénierie pédagogique afin de s'adapter aux publics visés (renforcement des savoirs de base, pédagogies concrètes, …)
    - L'assistance technique envisagée porte également sur ce volet d'ingénierie (sur certaines filières, l'ASCAD mobilise déjà des prestataires externes)
  - **La centration sur des publics sociologiquement plus vulnérables**, l'adaptation à d'autres environnements ruraux et informels, ainsi que l'accompagnement vers l'auto-emploi (indépendants) ou l'entrepreneuriat vont mobiliser **des compétences nouvelles** (appui indépendants, mobilisation microfinance) mais également nécessiter de consolider **les équipes pédagogiques internes** sur l'individualisation et la sécurisation des parcours.

III. Le projet de renforcement et de développement de l'ASCAD

3.1 - Les perspectives de développement du dispositif SCAD

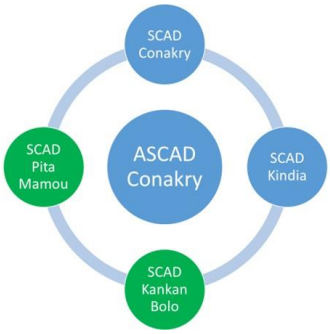
Avec l'appui de ses deux partenaires historiques, la France et le PNUD, l'ASCAD a organisé une retraite stratégique de positionnement de son offre d'accompagnement d'insertion socioéconomique des jeunes en Guinée. Dans une note conceptuelle rédigée à cet effet [7] , L'ASCAD propose de s'implanter et de se mettre à l'échelle dans les 8 régions administratives de la Guinée, en s'appuyant sur sa valeur ajoutée qui inclut notamment

- Son offre intégrée (encadrement, hébergement, restauration, hygiène et santé, pécule, …)
- sa nature civilo-militaire,
- sa formation sur l'instruction civique (savoir-être)
- l'accompagnement individuel de chaque jeune à chacune des étapes de son insertion socioéconomique, qu'il devienne salarié, indépendant ou entrepreneur.

3.1.1- L'option de développement initialement proposée par l'ASCAD

A raison d'un centre par région, l'ASCAD propose dans sa note stratégique, de former et accompagner environ 650 jeunes par centre et par an (à terme), dont 50% de femmes, soit près de 5.000 jeunes sur l'ensemble du territoire en pleine capacité. A ce titre, elle **une option de développement sur une période de cinq ans** a été proposée, se déroulant en trois phases :

- **Phase 1 :** travaux d'implantation de deux nouveaux centres à **Kankan et Mamou (Pita)** (sur la base d'infrastructures existantes à réaménager) et mise à niveau des centres existants (Conakry, Kindia)
- **Phase 2 : Implantation d'un SCAD supplémentaires à N'Zérékoré**
  - Lors de cette deuxième phase d'expansion, les centres de Conakry, Kindia, Kankan et Mamou augmenterons progressivement leur capacité d'accueil
  - La construction du centre de N'Zérékoré sera lancée et finalisée au cours de cette phase.



- **Phase 3- Implantation de 3 centres supplémentaires à Boké, Labé et Faranah :**
  - Lors de la troisième phase de montée en puissance, les 5 centres susmentionnés seront fonctionnels et à pleine capacité. Les trois derniers centres seront mis en service.

Figure 19 - Option de développement proposée par l'ASCAD

[7] Note conceptuelle sur le développement stratégique de l'ASCAD, ASCAD-PNUD-COOPERATION FRANCAISE / Janvier 2019

3.1.2- Le programme prévisionnel de développement et d'implantation

Ce projet de développement et d'implantation se traduit par le programme prévisionnel suivant :

Montée de 8 centres SCAD de 650 VS

	Année 1 (2019)		Année 2 (2020)		Année 3 (2021)		Année 4 (2022)		Année 5 (2023)			Année 10 (2028)	
Conakry	650	1,5	650	1,5	650	1,5	650	1,5	650	1,5		650	1,5
KINDIA	100	1	650	1,5	650	1,5	650	1,5	650	1,5		650	1,5
KANKAN	0	1	650	1,5	650	1,5	650	1,5	650	1,5		650	1,5
N'ZEREKORE			0	1	650	1,5	650	1,5	650	1,5		650	1,5
MAMOU			0	1	650	1,5	650	1,5	650	1,5		650	1,5
BOKE					0	1	650	1,5	650	1,5		650	1,5
LABE					0	1	650	1,5	650	1,5		650	1,5
FARANAH							0	1	650	1,5		650	1,5
Totaux	750	3,5	1950	6,5	3250	9,5	4550	11,5	5200	12		5200	12
Cumul			2700	10	5950	19,5	10500	31	15700	43		**41700**	**103**

nombre de jeunes
budget par centre

Figure 20 -Programme prévisionnel de développement

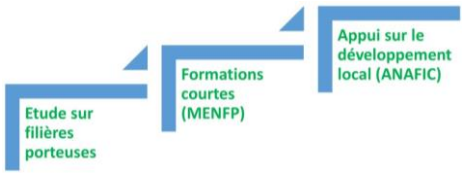
Ce programme a été élaboré en début 2019, dans un cadre pluriannuel et prévisionnel. ***Il est déjà en phase d'actualisation (échéancier, ordonnancement des nouveaux sites, volumétrie).***

Sa mise en œuvre sera ajustée en tenant compte de critères techniques, financiers, d'opportunité et de faisabilité (ordonnancement des créations de SCAD, montée en puissance et consolidation des sites existants).

A l'heure actuelle, le projet de déploiement est envisagé selon les modalités suivantes :

1. **Le choix des sites et l'ordonnancement du déploiement** est défini à partir des opportunités, des besoins, des contacts et relations établies avec les partenaires régionaux. Les deux sites de KANKAN et PITA sont ceux – à l'heure actuelle - pour lesquels les besoins sont le mieux identifiés, et les relations partenariales bien établies.
2. La priorité est donnée à **la réhabilitation de sites et bâtiments existants.**
3. **Le programme d'investissement** de chaque site porte sur la totalité de l'opération de réhabilitation/création.
4. **Le choix des filières s'appuie** sur les besoins du territoire et, dans un 1er temps, sur les dispositifs sur lesquels l'ASCAD possède déjà la maitrise. Exemples :
   - PITA (MAMOU) : agriculture (dont la culture de pommes de terre), les métiers du BTP et de l'artisanat
   - KANKAN : agriculture (dont l'igname et les cultures maraichères), les métiers du BTP et de l'artisanat
5. **Le démarrage de chaque site** est opéré de manière progressive : une 1ère promotion de 50-100 VS (dans le même esprit qu'à KINDIA), puis une montée en charge par paliers.

Ce projet de développement est actuellement conforté par :



- **L'étude menée en 2019** par l'UE, la GIZ, la CCI internationale et ENABEL (dans le cadre du projet INTEGRA), qui identifie bien la pertinence de ce positionnement, conforme à l'identification des filières porteuses d'emploi
- L'ingénierie de parcours courts réalisée par le METFP (certification CQP) qui a vocation à être déployée en complémentarité entre les opérateurs
- Les contacts avec l'ANAFIC, qui ouvrent des perspectives de collaboration sur le plan local, et des opportunités d'accompagner les VS porteurs de projet dans la création de leur activité.

3.2 – Le projet de SCAD de KANKAN[8]

La région de KANKAN est la plus peuplée de Guinée (près de 2 millions d'habitants).
A 83 % rurale, la région cumule plusieurs situations socio-économiques critiques :

- Un taux de scolarisation des jeunes de seulement 26 % (dont 18% des femmes)
- Un taux d'activité de 58 % (dont seulement 37% pour les femmes)
- Une population active à majorité impliquée dans l'agriculture (57%), sur des emplois d'indépendants (70 % des actifs)
- Un niveau de pauvreté (88%) très préoccupant, voire même aggravé (95%) en zone rurale

L'essentiel de la population est très vulnérable aux plans éducatifs et économiques. Le projet d'implantation du SCAD s'inscrit autour d'un socle lié au développement des activités agricoles (igname, cultures vivrières), et l'insertion de jeunes vers des emplois d'indépendants.

Le site de KANKAN (Lycée d'Excellence et commune de Bordo)

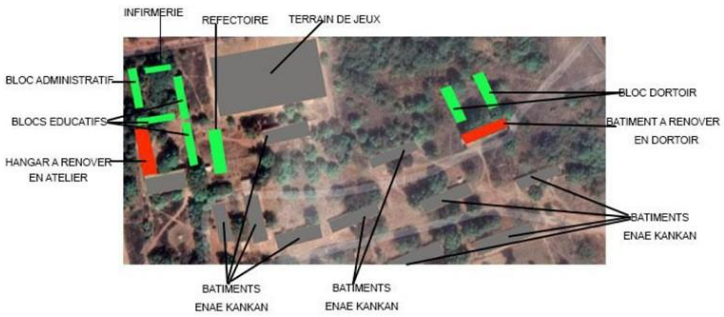
Le projet consiste à s'implanter sur les sites du lycée d'excellence et de l'ENAE de Bordo

- Capacité d'accueil : 650 places
- Salles de formation et ateliers
- Hébergement (2 dortoirs), restauration, infirmerie, espaces sportifs et socioculturels

Après confirmation de l'affectation du lycée d'excellence à l'ASCAD, l'étude APD permettra de reprofiler la répartition des infrastructures (et les opérations de réhabilitation) entre les deux sites.

Point particulier : l'ENAE de Bordo fait partie des sites concernés par le programme PAFISAM. Cette implantation peut être propice à une collaboration effective sur la filière agricole.

Lycée d'Excellence



ENAE

Exemple de bâtiment actuel

Type de bâtiment projeté

[8] Cf. Dossier thématique sur le projet de SCAD à KANKAN

3.3 – Le projet de SCAD de PITA (région de MAMOU)[9]

La région de MAMOU est d'une démographie plus modeste (731 000 habitants).
A très forte dominante rurale (88%), la région présente une situation socio-économiques moins critique que celle de KANKAN, mais néanmoins préoccupante :

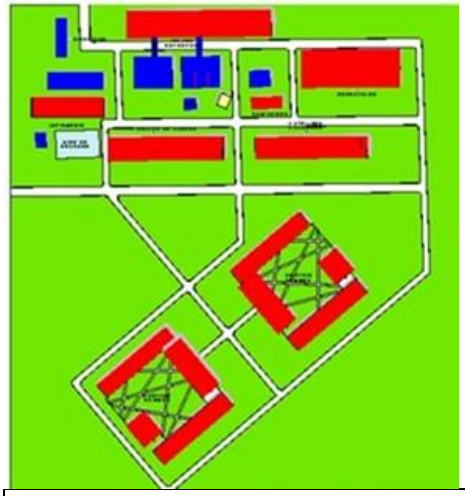
- Un taux de scolarisation des jeunes de 41% (dont 36% des femmes)
- Un taux d'activité de 54 % (dont seulement 47% pour les femmes)
- Une population active à grande majorité impliquée dans l'agriculture (68%), sur des emplois d'indépendants (88% des actifs)
- Un niveau de pauvreté (80%) très préoccupant, voire même aggravé (88%) en zone rurale

La majorité de la population est défavorisée (éducation, situation économique). Le projet d'implantation du SCAD s'inscrit autour d'un socle lié au développement des activités agricoles (pomme de terre, cultures vivrières), et l'insertion de jeunes vers des emplois d'indépendants.

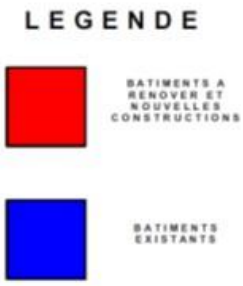
Le site de PITA (région de MAMOU) : capacité d'accueil de 450 places

Le projet consiste à s'implanter sur le site de PITA (commune de TIMBI MADINA)

- Capacité d'accueil : 450 places
- Salles de formation et ateliers
- Hébergement (2 dortoirs), restauration, infirmerie, espaces sportifs et socioculturels



Le site est propriété du ministère de l'agriculuture (IRAG). Le SCAD utilisera une partie du site bâti (cf. plan ci-contre) et des parcelles d'1,5 ha que les VS exploiteront directement.



- **Exemple de bâtiment actuel**

- **Type de bâtiment projeté**

[9] Cf. Dossier thématique sur le projet de SCAD à PITA (MAMOU)

3.4- Le renforcement de l'ASCAD et du site de Conakry

Le projet de consolidation de l'ASCAD s'inscrit dans l'esprit de la note stratégique de développement, visant à constituer, à moyen terme, un réseau de 8 SCAD, couvrant l'ensemble des régions administratives.

Ce projet induit un nouveau mode de gouvernance, conjuguant l'ASCAD au niveau central et des SCAD déconcentrés.

En parallèle du programme de déploiement des nouveaux SCAD, l'état-major de l'ASCAD évolue progressivement afin de maitriser :

- **L'organisation et la gestion des fonctions centrales (RH, budgets)**, recalibrées à l'aune du dispositif (passage de 2 à 8 sites, de 750 VS à près de 5.000)
- **La consolidation de fonctions support** techniques (logistique), pédagogiques (ingénierie) et de gestion
- **L'animation du réseau** des SCAD et la **décentralisation progressive** des centres

Le programme de renforcement de l'ASCAD porte sur plusieurs composantes :

- Un volet aménagements (réagencement de locaux sur le site de Conakry, et réaffectation des lieux entre le SCAD et l'ASCAD)
- Un volet équipement (agencement mobilier, équipements, réseau de gestion et de communication multisites, ressources didactiques)
- Un volet assistance technique, contribuant à reprofiler les fonctions centrales, à renforcer les compétences « métiers » et les processus de gestion.

3.5- Le programme d'appui au renforcement de l'ASCAD et à la création des nouveaux SCAD

Le programme d'appui envisagé comprend plusieurs composantes :

- **La création des deux SCAD de Kankan et de Mamou (Pita)**
- **Le renforcement de l'ASCAD et du site de Conakry**
- **Une assistance technique** visant à :
  - Conforter et accompagner l'ASCAD sur la conduite du projet, ainsi que sur l'adaptation de son organisation et de ses procédures de pilotage (en lien avec le développement du réseau SCAD)
  - Accompagner une nouvelle dynamique du modèle SCAD, en consolidant le parcours actuel – qui a fait ses preuves – et l'ajustant aux environnements singuliers des nouveaux SCAD
  - Renforcer les expertises et compétences pédagogiques, en résonnance avec les publics, les filières, les stratégies d'insertion (indépendants, entrepreneuriat, …)

Concernant la réhabilitation des sites, des études techniques ont déjà été menées par l'ASCAD, avec l'appui d'un cabinet d'architecture (Architecte : M. DIANE MALANDA BABA, Agence « A. Studio Graphics ») et des experts du génie civil. **Ces travaux ont permis de définir les projets d'aménagement de chaque site, de réaliser un premier chiffrage et d'élaborer les dossiers APS (avant-projet sommaire).**

Une 1ère maquette estimative et indicative a été esquissée (avec l'ASCAD, le cabinet et l'équipe Expertise France). Elle reste à affiner et à ajuster aux composantes budgétaires de l'AFD.

Estimations	Kankan	Mamou (Pita)	Total
	3 026K€	2 452K€	7 000K€
Capacité d'accueil VS (maximale)	**650**	**450**	**1100**
Infrastructures (rénovations, constructions) Fluides (forages eau, groupes électrogènes) Aménagement voirie et terrains agricoles	1 901K€	1 557K€	3 458K€
Logements encadrement	55K€	40K€	95K€
Aménagements lieux de vie (accueil, H/R)	355K€	315K€	670K€
Agencement salles et ateliers	120K€	80K€	200K€
Véhicules (voitures, motos,…)	115K€	95K€	210K€
Matériels et équipements pédagogiques (agriculture, BTP)	480K€	365K€	845K€
Aménagements, équipements site de Conakry			270K€
Consolidation ASCAD (agencement, équipements)			72K€
Appui à la Maitrise d'ouvrage ASCAD AT appui au suivi du projet AFD AT marchés et travaux AT Ingeniérie et pédagogie, profilages, formation, ressources didactiques AT Organisation, gestion, management, pilotage des activités			1 095K€
Financement audit externe			35K€
Charges non affectées - Ajustements			50K€

Afin d'assurer le fonctionnement des sites existants, l'ouverture et la montée en charge des nouveaux SCAD, une 1ère simulation budgétaire a été établie, pour évaluer le budget de fonctionnement correspondant, relevant d'une subvention du gouvernement guinéen.

Ce modèle budgétaire, après affinement, devra servir d'engagement du gouvernement guinéen de d'assurer le financement du fonctionnement de l'ASCAD dans la durée.

Cette maquette budgétaire est définie sur la base du budget actuel 2019 et des options suivantes :

- Le budget est proportionnel au nombre de VS accueillis et formés
- La montée en charge de l'ensemble des SCAD génère une économie d'échelle (chiffrée et valorisée à 5%).

Simulation budgétaire	Nombre de VS	Budget fonctionnement GNF	Budget €uros
2019	750	8 160 000 000 GNF	799 680 €
2020	1 000	10 336 000 000 GNF	1 012 928 €
2021	1 500	14 728 800 000 GNF	1 443 422 €
2022	2 000	18 656 480 000 GNF	1 828 335 €
2023	3 000	26 585 484 000 GNF	2 605 377 €

Le projet AFD est ciblé uniquement sur des investissements matériels et immatériels, en compléments d'autres bailleurs, qui interviennent sur des opérations distinctes (pas d'opérations d'investissements en multi-financeurs).

Financeur	Opération	Montant budget			Commentaires
		Global	Investissement	Fonctionnement	
PNUD	SCAD KINDIA (2018-2020)	**500 000 USD**	X	X	Développement du site + entrepreneuriat)
BoCEJ (Banque mondiale)	SCAD CONAKRY (2018-2020) + autres sites	**400 000 USD**	X	X	1.000 jeunes dans le BTP
U.E.	Action en partenariat public-privé (Renault, Total, …)	**56 000 €**		X	Formation chauffeurs super poids lourds
UE INTEGRA	Action 100 agents sécurité	**100 000 USD**		X	Cible : 1.000 jeunes/3 ans
OIM	Projet formation 300 jeunes "retournés"			X	Négociation en cours 2019-2020 (1.000$/jeune)
Projet AFD	Création 2 SCAD + renforcement ASCAD	**7 000 000 €**	X		Dont 1 M€ sur AT et prestations immatérielles

IV. Préconisations et recommandations

Les recommandations présentées ci-dessous ont été formulées en octobre 2019, préalablement à la mission AFD de fin novembre 2019.

Elles demeurent pertinentes, au regard des analyses menées antérieurement àla mission de fin novembre. Néanmoins, certains ajustements et des préconisations complémentaire sont présentés dans le dernier chapitre (chapitre 5) de ce rapport.

4.1 L'Agence ASCAD	Renforcement de l'agence et de ses capacités d'innovation
	Gouvernance à sécuriser et ouvrir sur la société civile
	Visibilité de sa mission sociale (publics vulnérables) et communication de cette identité
	Complémentarité de son offre de services dans le paysage formation/insertion guinéen
	Consolidation de l'organisation et du management, dans une logique de décentralisation
4.2 Le modèle SCAD	Préservation de la mixité civilo-militaire en l'ajustant au développement des SCAD
	Protocole de profilage et sélection à rénover, ciblant les publics les plus vulnérables
	Association et implication des acteurs sociaux-économiques et des autres dispositifs de formation
	Adaptation du modèle pédagogique, savoirs de base, savoir être, autonomie (indépendants, entrepreneurs)
	Finalisation d'un système d'information (base de données) homogène sur les VS, leur cursus, leur devenir
4.3 Le projet porté par l'AFD	Projet centré sur l'investissement, le renforcement de l'ASCAD et la création des deux nouveaux SCAD
	Projet d'accompagnement et de consolidation de l'ASCAD sur ses missions et le déploiement de ses actions
	Projet de capitalisation et de modélisation d'un dispositif de type SCAD transposable
	Projet d'intervention globale, en synergie avec les autres programmes (PAFISAM, ProDEG)

4.1 – L'agence ASCAD

4.1.1 - Renforcement de l'agence et de ses capacités d'innovation

Depuis sa création en 2012, l'ASCAD – s'inspirant sur le modèle SMA – a élaboré et mis en œuvre un dispositif adapté au contexte guinéen, qui assure des missions d'accueil, de resocialisation, de formation et d'insertion professionnelle.

Sans apporter une réponse globale aux besoins de la Guinée, son action a permis de refonder, pour plusieurs centaines de volontaires, une réhabilitation et une valorisation des compétences civiques et citoyennes. Ces VS engagés dans l'économie et la société guinéenne, déploient une forme d'exemplarité des comportements professionnels et citoyens.

Par ailleurs, l'ASCAD a développé des démarches originales, ouvrant des collaborations avec les acteurs socio-économiques, explorant de nouvelles filières de métiers et proposant un modèle pédagogique cohérent et efficace. Le renforcement actuel du site de KINDIA et le projet de déploiement sur les huit régions administratives, devrait contribuer à élargir ses missions au bénéfice d'autres publics, d'autres territoires et d'autres contexte économiques. C'est autour de ce challenge que le projet d'appui de l'AFD s'inscrit.

4.1.2 – L'ASCAD, une gouvernance à sécuriser et à ouvrir à la société civile

Lors de l'étude de faisabilité, la question du rattachement et de la gouvernance de l'ASCAD a été évoquée. Sans préjuger d'évolutions à moyen terme, il parait essentiel, pour la conduite du projet, de préserver le positionnement actuel, la flexibilité et l'agilité de son fonctionnement.

Par ailleurs, la coopération déjà bien engagée avec les milieux socio-économiques mérite d'être poursuivie et élargie à l'ensemble de l'organisation future de l'ASCAD. Le décret[10] de nomination des membres du C.A. prévoit l'intégration de représentants civils (organisations patronales, organisation paysannes, chambre des mines, …).

Une implication plus significative et visible de ces représentants de la société civile et économique pourrait être réaffirmée :

- Auprès de la gouvernance de l'ASCAD (au sein du C.A.)
- Auprès de chacun des centres : acteurs de la société civile, de l'économie, des élus et responsables territoriaux (conseils d'orientation)

Cette ouverture aux acteurs de la société civile pourra renforcer les collaborations, afin de mieux coller aux besoins :

- Des territoires et de leurs dynamiques de développement
- Des publics cibles (caractéristiques, profilage et ciblage, communication conjointe)
- Des activités et secteurs économiques porteurs d'opportunités d'emploi

[10] Décret du 12 septembre 2012, portant nomination des membres du conseil d'administration de l'ASCAD

4.1.3 – Visibilité de sa mission sociale et communication de cette identité

Dès l'origine, l'ASCAD a été investie sur **une mission d'utilité sociale**, afin d'accueillir les jeunes publics fragiles, et leur offrir un cadre d'accueil, de resocialisation, de formation et d'insertion professionnelle durable.

Aider l'ASCAD à se développer, c'est également **réaffirmer ses racines** et ses missions. Ce positionnement affirmé et engagé envers les publics vulnérables devra être précisé et modélisé. Cet engagement pourra s'inspirer des principes fondateurs des E2C (Ecoles de la 2nde Chance) :

1. **Faire plus pour tenir compte de leur situation sociale et de leur sentiment d'exclusion**
2. **Associer dès le départ les entreprises à l'effort de formation, en particulier de formation professionnelle**
3. **Utiliser des pédagogies actives facilitant la mise en action plutôt que l'apprentissage passif**

Cette mission et les principes fondateurs permettront :

- De servir de fil conducteur à l'évolution et la rénovation du modèle SCAD
- D'assurer une communication, et un discours différenciant, valorisant cette promesse.

Une meilleure visibilité de cette mission méritera d'être portée en interne et faire l'objet d'un plan de communication institutionnel et « corporate ».

4.1.4 – Complémentarité de l'offre de service dans le paysage formation/insertion guinéen

L'ASCAD occupe une « place à part » dans le paysage des différents dispositifs de formation professionnelle. Des incompréhensions, des enjeux divergents ont été perçus occasionnellement.

Dans un contexte guinéen où les besoins éducatifs, de professionnalisation et d'insertion sont immenses, l'ensemble des énergies et des actions doivent être mobilisées et converger vers un objectif commun, au service des femmes et des hommes en recherche de solution.

Des espaces d'échange, de dialogue, de collaboration, de synergie et de complémentarité doivent être soutenus. Ce projet pourra contribuer à lever les obstacles et ouvrir de nouvelles perspectives de coopération.

4.1.5 – Consolidation de l'organisation et du management dans une logique de décentralisation

L'ambition du projet, qui vise une couverture territoriale sur l'ensemble du pays, conduit à projeter une nouvelle organisation tant au niveau central (équipe de direction ASCAD) qu'au niveau des centres SCAD.

La réussite du projet reposera sur une complémentarité entre un renforcement des fonctions centrales et une dynamique de décentralisation / de pilotage managérial ouvert et responsabilisant. Sur cette évolution organisationnelle et managériale, le projet prévoit une assistance technique d'accompagnement.

4.2 – Le modèle SCAD

4.2.1 – Préservation de la mixité civilo-militaire

Le modèle SCAD guinéen a réussi à trouver un bon équilibre entre l'encadrement militaire (assez réduit, il contribue à développer des postures civiques et citoyennes) et civiles (qui couvrent l'ensemble des autres champs de l'offre de service).

Cet équilibre, reposant sur une forte centration civile, mérite d'être préservé, tout en procédant à certains ajustements sur des fonctions qui pourraient être plus partagées (hébergement, encadrement hors formation, …).

4.2.2 – Un protocole de profilage et de sélection à rénover, ciblant les publics vulnérables

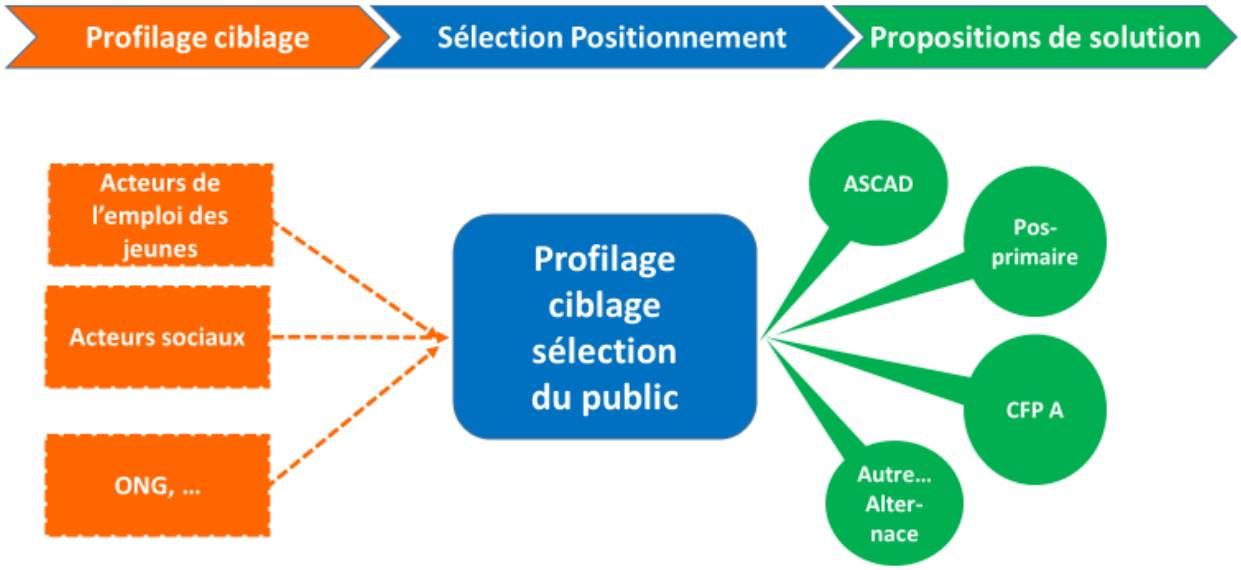
L'objectif principal est de centrer le dispositif SCAD sur les publics les plus vulnérables :

- Ceux qui nécessitent véritablement un encadrement renforcé, un accompagnement et une offre de services globale
- Ceux qui légitiment les efforts en matière de moyens - humains, matériels, financier – et les coûts correspondants

Et, sur un principe d'utilité sociale, d'assurer leur accompagnement sur des emplois dans des économies à dominante informelle et rurale.

En s'inspirant de l'expérimentation menée en Côte d'Ivoire (SCAED), l'évolution à engager doit porter sur :

- L'élaboration d'un profilage adapté au contexte guinéen et au public visé
- L'association d'acteurs en capacité de repérer et mobiliser ces publics
- L'adaptation d'outils d'évaluation, de sélection et de positionnement
- La mise en œuvre de ce processus, formalisé et collaboratif (avec des acteurs investis dans la démarche)
- La mise en place d'une commission de sélection, arbitrant sur des critères objectifs



4.2.3 – Association et implication des acteurs socio-économiques et des autres dispositifs de formation professionnelle

Cette nouvelle approche de la sélection sera d'autant plus efficace et pertinente qu'elle pourra contribuer à proposer des solutions concrètes et réalistes à l'ensemble des candidats, en adressant aux autres dispositifs les publics qui correspondrait plus à leur mission.

Cette démarche et ces processus méritent donc d'être définis et mis en œuvre dans un cadre concerté, notamment

- avec les acteurs sociaux et ONG en relation avec les publics ciblés
- avec les autres opérateurs de formation, vers lesquels orienter certaines candidatures

4.2.4 – Une adaptation du modèle pédagogique

Le modèle pédagogique du SCAD a été structuré et formalisé ces dernières années, autour du SCAD de Conakry, en interaction avec les secteurs économiques et les emplois formels.

L'ouverture en 2018, du SCAD de KINDIA a permis d'explorer et expérimenter d'autres approches (secteurs agricoles, métiers d'indépendants).

L'analyse diagnostic réalisée et les développements prévus recommandent une évolution et un enrichissement du modèle pédagogique :

- s'appuyant sur ses points forts (dispositif civilo-militaire, engagement civique et citoyen, confiance en soi et respect des autres, …) ;
- ajusté à une personnalisation accentuée des cursus, un investissement soutenu sur les savoirs de base (ingénierie pédagogique, ressources didactiques)
- un accompagnement renforcé en vue de lever les freins à l'emploi et les préparer à devenir des professionnels autonomes, compétents et responsables
- une intégration dans les formations de modules de sensibilisation aux dimensions climatiques et environnementales (en particulier sur les filières agricoles)
- une préparation à l'autonomie, l'entrepreneuriat et/ou des emplois d'indépendants

L'analyse diagnostic a mis l'accent sur une centaine de points d'attention et de recommandations, qui serviront de fil conducteur à l'assistance technique.

4.2.5 – Finalisation d'un système d'information homogène

La mise en œuvre du dispositif SCAD, intégrant les aménagements et enrichissements prévus, devra s'appuyer sur un système d'information homogène et partagé.

Il ne s'agit pas de concevoir « un système informatique », mais plutôt de :

- définir les différentes données utiles concernant les publics, leurs caractéristiques, les préconisations, le parcours réalisé, les résultats obtenus, leur insertion dans l'emploi et leur suivi à MT
- utiliser, à court terme, un outil simple de type Excel
- veiller à ce que l'ensemble des acteurs concernés utilisent le même support, afin de faciliter la communication, l'utilisation et la consolidation des données

Un appui à la finalisation de ce support, de l'outillage et des modalités de mise en œuvre est prévu dans l'assistance technique.

4.3 – Le projet porté par l'AFD

4.3.1 – Un projet centré sur l'investissement (renforcement ASCAD, création 2 nouveaux SCAD)

Par lettre du Ministre de l'économie et des finances, endossée par le Ministre du METFP-ET, il a été demandé à l'AFD, de consacrer les 7 M € restant du 2ème C2D affecté à la formation professionnelle, au soutien du projet de l'ASCAD. Ce financement porterait sur :

- **Composante 1 :** L'appui au développement de l'ASCAD (
- **Composante 2 :** La réhabilitation et l'équipement de deux nouveaux SCAD (KANKAN et PITA et, complémentairement, une contribution à l'équipement et à des ajustements structurels sur les sites du SCAD de CONAKRY et de l'ASCAD.

Ce budget serait essentiellement dévolu à :

- des investissements immatériels et l'assistance technique et pédagogique nécessaires au développement de l'ASCAD
- la réhabilitation et la mise à niveau des infrastructures (prenant en compte l'intégration des clauses ESSS) la préservation des ressources, les principes de l'économie circulaire
- Les équipements (investissements des matériels et outillages)

Les opérations correspondantes sont bien identifiées. Il n'existe pas de chevauchement et/ou de mixité de financement avec d'autres bailleurs. Le budget de fonctionnement de l'ASCAD reste de la responsabilité de l'Etat, l'AFD n'intervenant pas dans le financement des activités des SCAD.

4.3.2 – Un projet d'accompagnement et de consolidation de l'ASCAD sur ses missions

Le soutien de l'AFD auprès de l'ASCAD vise à accompagner son projet de développement et de déploiement sur les autres régions.

Ce soutien contribuera à conforter les moyens d'intervention de l'ASCAD et d'appuyer ses évolutions structurelles et organisationnelles.

Ce soutien de l'AFD est notamment conditionné par :

- Un recentrage de l'ASCAD sur les publics vulnérables
- Un équilibre civilo-militaire, qui mobilise l'encadrement militaire sur les compétences spécifiques du système de socialisation, de préparation civique et citoyenne, de savoir-être
- Une garantie de l'Etat guinéen d'assurer l'accroissement et la pérennité du budget de fonctionnement de l'ASCAD
- Un dispositif ASCAD complémentaire aux autres dispositifs de formation professionnelle
- Un suivi des activités, des résultats et de l'insertion, permettant de justifier la mobilisation des fonds et l'efficacité du modèle SCAD

4.3.3 – Un projet de capitalisation et de modélisation d'un dispositif SCAD transposable

Les activités et les résultats depuis plusieurs années confèrent à l'ASCAD, une image de « modèle ». Les travaux engagés par l'assistance technique pourront contribuer à capitaliser et modéliser de bonnes pratiques.

4.3.4 – Un projet d'intervention global, en synergie avec les autres soutiens de l'AFD

Au-delà de ce projet de soutien à l'ASCAD, l'AFD apporte son concours financier à d'autres programmes concernant l'éducation, la formation et le développement local :

- **ProDeg** 2020-2030 (Programme Décennal pour l'Education en Guinée)
- **PAFISAM** (Projet d'Amélioration de la Formation et de l'Insertion - secteurs Agricoles et Miniers)
- **ANAFIC :** appui AFD sur les capacités des administrations déconcentrées et décentralisées., financements inclusifs des Programmes Annuels d'Investissement (PAI).

V. Modalités de mise en œuvre du projet

5.1 – La finalisation du projet

Une mission AFD – Expertise France a été réalisée du 25 au 29 novembre 2019, afin d'explorer plus précisément certains aspects du projet, de lever d'éventuelles réserves sur l'organisation et le fonctionnement du dispositif de l'ASCAD, de convenir des modalités de mise en œuvre du programme.

Les rencontres avec les acteurs concernés (gouvernement, METFP-ET, ASCAD, OSC, ONG, PTF, Ambassade, …) ont largement contribué à éclairer le projet et son contexte, à préciser les enjeux et évolutions attendues, à renforcer et élargir la relation avec la société civile et sa place dans le projet.

A l'issue de cette mission, un projet d'appui au financement du développement de l'ASCAD a été présenté par l'AFD. Ce projet est finalisé sur la base de l'acceptation de plusieurs conditions :

- Réorientation du recrutement des bénéficiaires vers un public de jeunes vulnérables, avec une prise en compte de la composante Genre déterminante
- Ouverture de la gouvernance à la société civile
  - Au sein du C.A. de l'ASCAD
  - Mise en place de comités d'établissements dans chacun des SCAD
- Mesures de vigilance sur les encadrants militaires (reprises par Arrêté portant sur les attributions, organisation et fonctionnement de l'ASCAD) : sélection sur la base d'aptitude à l'encadrement pédagogique, formation et encadrement, dispositif de suivi évaluation renforcé (DSER)
- Complémentarité avec les autres dispositifs de formation professionnelle (CFP, Post-primaire)
- Développement de l'accompagnement à l'insertion (en relation avec ONG, microfinance, …)
- Engagement du gouvernement guinéen d'assurer l'accroissement et la pérennité du dispositif (ressources humaines et budget de fonctionnement de l'ASCAD, conventions d'usage des infrastructures mises à disposition)
- Suivi des activités, des résultats et de l'insertion, permettant de justifier la mobilisation des fonds et l'efficacité du modèle SCAD

5.2 – Le contenu du projet finançable par l'AFD

Le projet s'articule autour de deux composantes :

1. Composante 1 : appui au développement de l'ASCAD

- 1.1 – Mise en place du nouveau SCAD dans les deux centres de PITA et KANKAN
  - **Ciblage des publics prioritaires** : réalisation d'une étude dans chacune des deux régions, qui devrait être réalisée dès signature de la convention de financement . Les TDR seront préparés par l'ASCAD (prise en compte particulière des femmes) et feront l'objet d'un ANO de l'A. FD, qui pourra en assurer le financement par la Direction Régionale AFD Golfe de Guinée. Objectif : permettre de définir des critères de vulnérabilité et un processus de recrutement adapté à cette nouvelle population
  - **Analyses complémentaires des opportunités économiques** de chaque région et profilage de l'offre de formation de chaque SCAD
  - **Acteurs impliqués dans le processus, du recrutement à l'insertion** : mise en place des partenariats avec les structures et opérateurs concernés (associations, ONG, élus, représentants des familles, organisations professionnelles, institutions d'accès au foncier et aux crédits, …
  - **Adaptation du système de formation/insertion** : recrutement, formation, insertion et installation
  - **Rénovation des dispositifs et programmes de formation** : élaboration des programmes, ingénierie pédagogique, redéfinition de l'environnement technico-pédagogique (équipements, ressources)
  - **Structure cible d'un centre SCAD** : profils, fonctions, recrutement, compétences

- 1.2 – Renforcement des fonctions transversales de l'ASCAD et de sa gouvernance
  - Elargissement des instances de gouvernance, au niveau central et local (participation de la société civile, déjà représentée dans le C2D)
  - Mise en place d'un dispositif de suivi évaluation renforcé (DSER). Exemple : numéro vert
  - Amélioration du dispositif de suivi des VS à 3 ans
  - Renforcement du modèle économique de l'ASCAD et des centres (pilotage, autonomie financière)
  - Consolidation du partenariat ASCAD / METFP-ET et développement de synergies sur l'ensemble du système formation/insertion : recrutement, cohérence et convergence des programmes, déclinaison de la SNFAR, insertion, mutualisation des moyens humains et matériels, équivalences et passerelles
- 1.3 – Appui à la mise en œuvre du programme
  - Recrutement d'une Assistance Technique auprès de l'ASCAD
  - Engagement d'une MOE (maitrise d'œuvre) pour la réalisation des études avant travaux, leur supervision et l'appui à l'ASCAD pour la contractualisation avec les entreprises de BTP

2. Composante 2 : réhabilitation et aménagement

- 2.1 – Travaux d'infrastructure
  - **Rénovation des sites de Kankan (Lycée d'excellence et ENAE) et Pita**
  - **Aménagement des locaux de l'ASCAD et du SCAD à Conakry**
- 2.2 – Acquisition d'équipements
  - Acquisitions et installations des équipements des centres de Kankan et Pita
  - Complément d'équipement des centres de Conakry et Kindia (dans la limite budgétaire)

5.3 – Le mode opératoire budgétaire

- **Circuit fiduciaire et suivi**
  - Similaire à celui pratiqué en Guinée pour les fonds du C2D
  - Projet audité annuellement
  - Dispositif de suivi-évaluation renforcé mis en place
- **Coût et financement**
  - Financé à la demande du gouvernement guinéen sur le reliquat de 7 M€ de l'enveloppe « formation professionnelle » du C2D (2016-2021)
  - Durée de 3 ans

	Montant (M€)	%
Composante 1 : Appui au développement de l'ASCAD 1.1 Mise en place du nouveau SCAD sur les sites de Kankan et Pita 1.2 Renforcement des fonctions transversales de l'ASCAD et de sa gouvernance 1.3 Appui à la mise en œuvre du programme	2,0 M€	29%
Composante 2 : Réhabilitation et aménagement 2.1 Travaux d'infrastructure 2.2 Acquisition d'équipements	4,0 M€	57%
Composante 3 : Imprévus	1,0 M€	14%
Total	7,0 M€	100%

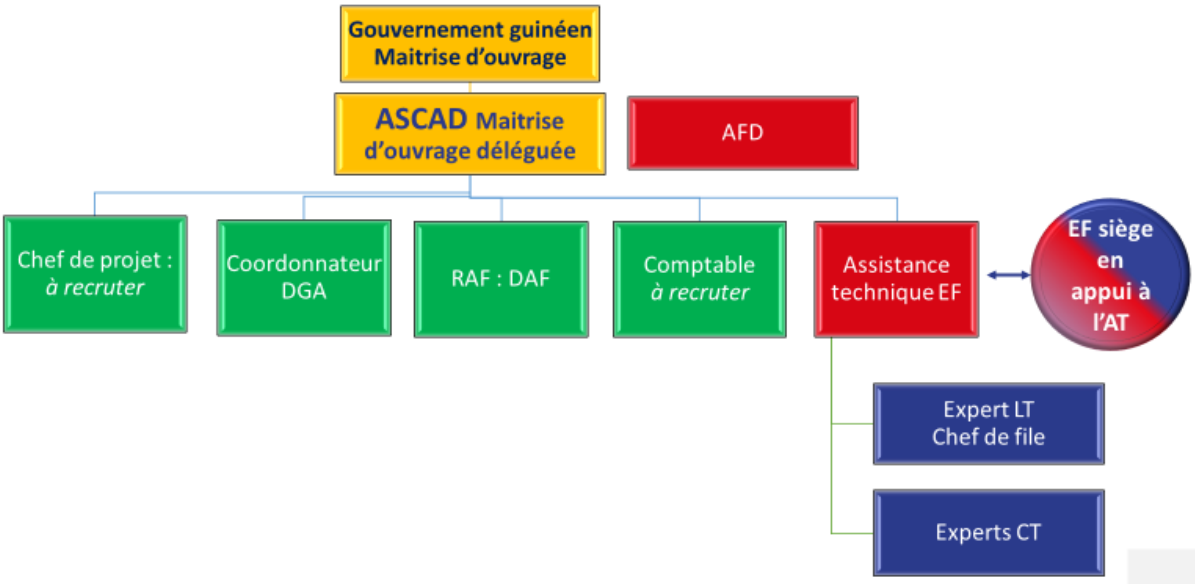
5.4 – La conduite du projet

Le gouvernement guinéen, à travers le Ministre d'Etat, Secrétariat général de la Présidence (tutelle de l'ASCAD) assure la maitrise d'ouvrage du projet.

Cette maitrise d'ouvrage est déléguée à l'ASCAD, qui constitue une équipe projet :

- Le chef de projet est recruté, à partir d'une fiche profil élaborée par l'ASCAD, sur la base de ses compétences et de l'avis du METFP
- La coordination est assurée par le DGA de l'ASCAD
- La responsabilité administrative et financière (RAF) est confiée à la DAF de l'ASCAD
- Un comptable est à recruter pour assurer la gestion et la conformité des mandatements, effectués en s'appuyant sur le compte projet ouvert à cet effet

Il est prévu de proposer une procédure de gré à gré, en vue de confier l'Assistance Technique à Expertise France.



Cette procédure de gré à gré pourra être proposée sur la base d'un argumentaire et d'une proposition financière d'Expertise France, en s'appuyant sur :

1. Expertise France est un service public français en appui aux politiques de coopération et d'aide au développement
2. EF est un établissement public, acteur du même groupe que l'AFD
3. EF dispose de champs d'expertises larges et une présence internationale forte dans le pilotage de projet (plus de 40 projets en cours actuellement)
4. EF a réalisé la conduite de l'étude de faisabilité du projet et dispose d'une bonne connaissance du contexte et du programme envisagé, ainsi que la confiance des acteurs concernés
5. EF a la capacité de finaliser rapidement une offre d'assistance technique et à mobiliser un réseau d'experts dans des délais très courts

5.5 – Nature et consistance de l'Assistance Technique

Les premières analyses conduisent à imaginer une modalité d'organisation de l'Assistance Technique d'Expertise France, sur quelques profils, combinant expertise long terme et perlée.

	Chef de mission	Expertise Travaux Marchés	Expertise ingénierie pédagogique	Autres expertises perlées	Expertises locales
Appui à l'ASCAD - Relations AFD et autres partenaires - Suivi projet (indicateurs, compte-rendu) - Suivi évaluation	■				
Infrastructures - Outils MEO – Marchés - Suivi des travaux		■			■
Equipements – Matériels - Outils MEO – Marchés – Suivi des commandes et réception		■		■	■
Organisation, gestion, management Appui définition et MEO organisation, pilotage et management	■			■	
Protocole recrutement : profilage, sourcing, sélection, positionnement Formation et animation des acteurs			■	■	■
Ingénierie formation, pédagogique : conception, ressources didactiques, formation de formateurs			■	■	■
Entrepreneuriat, insertion (indépendants, formel et informel), accès à la microfinance			■	■	■
Autres assistances ponctuelles (système information, partage ressources…)				■	
Volume global estimé	2 ans	140 j	110 j	80 j	60j

5.6 – Les engagements particuliers et indicateurs de résultats

Les échanges entre les parties prenants ont permis de convenir d'un certain nombre d'engagements et d'indicateurs de résultats. Au-delà des conditions définies pour la finalisation du projet, il a été retenu :

- **Sourcing et sélection des VS :**
  - Réalisation d'une étude de ciblage et profilage, confiée à un cabinet (TDR élaborés par l'ASCAD, ANO de l'AFD, consultation pour choisir le cabinet mandaté sur cette étude).
  - Cette étude couvrira notamment les points suivants :
    - Répartition de la population jeune, de l'accès aux dispositifs scolaires, et identification des zones géographiques où les besoins d'accès au SCAD sont les plus importants
    - Critères de sélection basés sur les types de vulnérabilité
    - Une attention particulière à porter sur la distinction homme/femme au sein de chaque type de vulnérabilité
    - Des préconisations portant sur les besoins de communication, les démarches facilitant aux jeunes de postuler, les critères de sélection de l'équipe pédagogique, le besoin éventuel d'un soutien psychologique renforcé à destination des jeunes les plus fragiles
  - Indicateurs de résultat retenus :
    - Conformité des publics accueillis aux critères de vulnérabilité cibles
    - Taux de femmes ayant accès aux dispositifs SCAD : 50 %
    - Taux de réussite des femmes à la sortie de formation : 50%
    - Taux de femmes insérées en milieu professionnel : 50 %

- **Prise en compte de la composante Genre dans les structures des SCAD**
  - Taux de femmes composant l'effectif global du personnel : + 5% par rapport à la valeur de référence actuelle (30 %)

- **Développement des démarches d'accompagnement vers l'auto-emploi (indépendants)**
  - Capitalisation de la collaboration avec Oser Innover à KINDIA
  - Intégration des composantes éducation financière et entrepreneuriale dans le parcours de formation
  - Collaborations renforcées avec l'ANAFIC, Oser Innover, FINADEV et le CRG

- **Gouvernance**
  - Mise en place effectif d'un conseil d'établissement dans chaque SCAD. il existe des instances de dialogue sur laquelle le SCAD pourra s'appuyer : observatoire de l'éducation, comité nationale pour EPT (Ecole Pour Tous), collèges régionaux où se trouvent les OSC et les élus locaux (pouvant aider au ciblage), comités préfectoraux de pilotage de l'éducation. Ces instances pourront également contribuer à informer les gens au niveau local de ce qu'est l'ASCAD, instaurer une relation de confiance.
  - Elargissement du C.A. de l'Agence à la société civile et aux acteurs économiques représentatifs, dans le cadre des dispositions légales encadrant l'ASCAD

- **Efficacité du dispositif**
  - Taux d'insertion : 70%
  - Mise en place d'un système d'alerte ASCAD
  - Taux de résolution des plaintes remontées : 50%
  - Mise en œuvre d'un suivi-évaluation qualité (analyse des enjeux et risques psycho-sociaux)
  - Opérationnalité du système d'information VS et du suivi à 3 ans

5.7 – Le programme prévisionnel d'actions à court terme

En conclusion de la mission d'étude et de la finalisation du projet, un cadre d'actions à CT a été évoqué. Ci-dessous une liste d'actions envisagées et un chronogramme indicatif.

Programme d'action prévisionnel 2020 - 2022			
Durée :	3 ans		
Période:	janv-20	janv-22	

En France Sur site (Guinée)

	Activités	Jours France	Jours sur site (Guinée)	2019 Nov	2019 Déc	Planification prévisionnelle 2020 Janv	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Planification prévisionnelle 2021 Janv	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	2022 Janv	Fév
	R0 : Le projet est validé et le programme mis en place																														
A0.1	**AFD : Validation, décision, pilotage et suivi**																														
A011	Finalisation du projet																														
A012	Vote du projet				18																										
A013	Préparation de la convention (dont argumentaire gré à gré EF)																														
A014	Signature de la convention avec le gouvernement guinéen																														
A015	Maitrise d'ouvrage déléguée à l'ASCAD																														
A016	Dépenses éligibles dès signature de la convention																														
A017	Examen et acceptation Assistance Technique																														
A018	Examen et validation conditions suspensives 1er ANO																														
A019	ANO sur délégation du 1er versement (si conditions remplies)																														
A021	Transmissions docs à ASCAD (manuels de procédures PAFISAM, PTBA, seuils, ...)																														
A023	Lancement et financement étude profils et profilage publics vulnérables																														
A024	ANO sur délégation du 2ème versement (si conditions remplies)																														
A025	Missions de supervision (revue des engagements particuliers)																														
A026	Audit externe (annuel)																														
A0.3	**ASCAD : Mise en place équipe projet et lancement du programme**																														
A031	Organisation cible de la MOA déléguée et de l'équipe projet																														
A032	Elaboration et validation fiche profil CHEF DE PROJET																														
A033	Sélection, recrutement chef de projet																														
A034	Identification, recrutement comptable et ouverture compte projet AFD																														
A035	Elaboration TDR Etude publics vulnérables																														
A036	Passation marché, lancement et réalisation étude publics vulnérables																														
A036	Préparation projet (programme budgétaire, gouvernance, ciblage, encadrement militaire, recrutement formateurs, complémentarité offre METFP)																														
A037	Examen et validation Assistance Technique																														
A038	Préparation du Plan de Travail et Budget (PTBA) et manuel de procédures																														
A039	Exploration des modalités fiscales particulières applicables à l'ASCAD																														
A040	Initialisation contacts et réseaux en vue d'enrichir la gouvernance et le projet																														
A041	Formalisation, contractualisation des sites nouveaux (dont courrier MENA)																														
A042	Préparation des projets infrastructures et des marchés expertise pour APD																														
A043	Actualisation des cadres conventionnels (METFP, agriculture, ...) des sites																														
A044	Actualisation des cadres conventionnels des autres partenaires																														
A045	Simulation cadre budgétaire de fonctionnement (dont recettes particulières)																														
A046	Constitution comité de coordination MTEFP-ET / ASCAD																														
A047																															
A0.5	**Expertise France : Mise en place Assistance technique et appui à la MOA ASCAD**																														
A051	Finalisation rapport final et transmission AFD																														
A052	Elaboration proposition AT et note de justification procédure de gré à gré																														
A053	Contribution à l'actualisation du cadre logique et du plan de marchés																														
A054	Actualisation et finalisation des profils d'experts AT																														
A055	Publication des fiches sur le site Internet EF																														
A056	Recherche de candidatures d'experts																														
A056	Sélection, validation des candidatures et transmission AFD																														
A057	Contractualisation contrats experts (LT, CT)																														
A058	Organisation volet 1 : Mission exploratoire (2 semaines)																														
A059	Chef de projet EF		10																												
A060	Chef de file - expert résident(2 ans + missions perlées)		2 ans																												
A061	Experts CT infrastructure et passation des marchés (missions perlées	60j	80j																												
A062	Expert CT ingéniérie pédagogique	50j	60j																												
A063	Expertises perlées	25j	55j																												
A066																															

VI. Cadre logique

	Logique d'intervention	Indicateurs	Référence de base (y compris année de référence)	Valeur actuelle Date de référence	Valeur cible (y compris année de référence)	Sources et moyens de vérification	Hypothèses critiques
Objectif général : Impact	• Offrir une solution d'insertion dans la vie personnelle et professionnelle à un public âgé de 18 à 40 ans en situation de marginalisation, demeurant prioritairement dans la région d'implantation des deux centres.	• Contribution à la baisse de la marginalisation. • Contribution au développement économique et l'amélioration de l'emploi. • Contribution au développement de l'entreprenariat	Année de référence : 2020	Date prévisionnelle de l'ouverture du centre de KANKAN dernier trimestre 2020	• Après l'intégration : -50 VS fin 2020 (KANKAN) - une seconde cohorte de stagiaires au 1er semestre 2021 L'objectif est fixé entre 450 et 650 stagiaires à insérer dans le tissu économique de la région.	• Suivi post-formation des Stagiaires volontaires réalisés par les centres	• Facteurs externes liés aux événements politiques, sociaux, climatiques et environnementaux pouvant entraver le bon déroulement du projet. • Risques liés aux changements impromptus pouvant impacter la structure et le fonctionnement de l'Agence.
Objectifs spécifiques : **Réalisations**	• Rénover et équiper deux centres en ressources humaines, matérielles et organisationnelles pour former les publics-cibles dans de bonnes conditions. • Assurer l'appui nécessaire pour accompagner les centres dans leur processus de développement. • Mener des campagnes de communication auprès des publics cibles. • Mener des campagnes de communication auprès partenaires institutionnels, financiers et économiques locaux, nationaux et internationaux.	• Indicateur de suivi des travaux de construction et de réhabilitation exprimé en (%). Exprimé en taux d'exécution. • Indicateur de suivi de la mission d'appui de l'AT exprimé en jours prestés. • Nombre de contacts générés par les campagnes de communication auprès des publics cibles et des partenaires potentiels. • Taux d'insertion des VS (%) • *Taux de candidature des VS recrutés lié à l'étude produite sur la vulnérabilité de la jeunesse guinéenne.* • Taux de résolution des plaintes remontées via le système d'alerte mis en place	Année de référence : 2021	• Taux d'avancement des travaux de construction : 0% • Taux de réalisation de l'appui de l'AT : 0% • Nombre de contacts générés par les campagnes de communication : 0% • Taux d'insertion : 70%	• 2 centres pouvant accueillir 650 et 465 VS chacun construits et équipés. • Consolidation de l'ASCAD et cadres de formés et accompagnés • Equipes de direction, des formateurs et des personnels d'appui des centres sont formées et accompagnées. • Campagnes de communication auprès des publics cibles réalisées. • Actions d'implication des partenaires potentiels réalisées. • Taux d'insertion correspondant aux objectifs de l'ASCAD • Taux de résolution des plaintes remontées : 50%	• Rapports de suivi de la rénovation, construction, équipement des centres. • Plan de renforcement des compétences des personnels de l'Agence et des centres. • Liste des contacts des publics cibles et rapport de suivi des candidatures. • Comptes-rendus, rapports des rencontres avec les partenaires potentiels, protocoles et conventions conclues avec ces derniers. • Base de données et rapport annuel indiquant le taux d'insertion • Base de données du système d'alerte mis en place	• Facteurs externes liés aux événements politiques, sociaux, climatiques et environnementaux pouvant entraver le bon déroulement du projet. • Risques liés aux changements impromptus pouvant impacter la structure et le fonctionnement de l'Agence.

	Logique d'intervention	Indicateurs	Référence de base (y compris année de référence)	Valeur actuelle Date de référence	Valeur cible (y compris année de référence)	Sources et moyens de vérification	Hypothèses critiques
Résultats :	• Les centres SCAD sont implantés et disposent des ressources humaines, matérielles et organisationnelles pour former les publics-cibles dans de bonnes conditions. • L'agence de tutelle est en phase pour assurer l'appui nécessaire pour accompagner les centres dans leur processus de développement. • Le public -cible est informé et sensibilisé. • Les partenaires institutionnels, financiers et économiques locaux, nationaux et internationaux sont impliqués dans le projet. • Implication des partenaires dans la gouvernance locale des centres (CE)	• Indicateur de suivi des travaux de construction et de réhabilitation exprimé en (%). • Indicateur de suivi de la mission d'appui de l'AT exprimé en jours prestés. • Nombre de contacts générés par les campagnes de communication auprès des publics cibles et des partenaires potentiels. • Nombre de CE mis en place	Année de référence : 2021	• Taux d'avancement des travaux de construction : 0% • Taux de réalisation de l'appui de l'AT : 0% • Nombre de contacts générés par les campagnes de communication : 0% • Nombre de CE crée : 0	• 2 centres pouvant accueillir 600 VS chacun construits et équipés. • Equipe des cadres de l'ASCAD est formée et accompagnée. • Equipes de direction, des formateurs et des personnels d'appui des centres sont formées et accompagnées. • Campagnes de communication auprès des publics cibles réalisées. • Actions d'implication des partenaires potentiels réalisées. • 1 CE par SCAD	• Rapports de suivi de la construction, équipement des centres. • Plan de renforcement des compétences des personnels de l'Agence et des centres. • Liste des contacts des publics cibles et rapport de suivi des candidatures. • Compte-rendu, rapports des rencontres avec les partenaires potentiels, protocoles et conventions conclues avec ces derniers. • La décision de création des CE	• Facteurs externes liés aux événements politiques, sociaux, climatiques et environnementaux pouvant entraver le bon déroulement du projet. • Risques liés aux changements impromptus pouvant impacter la structure et le fonctionnement de l'Agence.

Activités		Moyens	Hypothèses critiques
	01- Construction réhabilitation et équipement des centres 11- Construction, réhabilitation des bâtiments 12- Equipement des centres en mobilier 13- Equipement des espaces de formation des centres en matériel pédagogique 14- Equipement des centres en outillage et matériels et fournitures diverses (entretien) **02- Elaboration et planification de l'offre de formation** 21- Identification des filières de formation 22- Elaboration des programmes de formation 23- Planification des programmes de formation 24- Planification des périodes de stages et d'examens **03- Préparation des ressources humaines** 31- Appui central : renforcement de l'ASCAD (infrastructure, équipements, RH, …) 32- Appui local : Renforcement des compétences des personnels des Centres 33- Affectation des équipes au niveau des centres **04- Campagnes de communication auprès des publics-Cibles et partenaires** 41- Actions de communication des Stagiaires Volontaires 42- Campagnes de recrutement des Stagiaires Volontaires 43- Actions de promotion auprès des partenaires des centres	• 1 Bureau d'étude pour la supervision des travaux de construction • 2 entreprises de construction (1 par site) • Equipe d'experts de l'Assistance Technique (à définir) • Equipes internes de l'ASCAD (à fixer) • Budget global : 7 M€ (détaillé en document annexe)	• Facteurs externes liés aux événements politiques, sociaux, climatiques et environnementaux pouvant entraver le bon déroulement du projet. • Risques liés aux changements impromptus pouvant impacter la structure et le fonctionnement de l'Agence.

Objectif spécifique n°1 : Réaliser les travaux de construction – réhabilitation et équipements des deux centres

Sous-objectif spécifique n°1.1 : Construction - réhabilitation des bâtiments

	Hiérarchie des objectifs	Indicateurs /moyens de vérification	Hypothèses critiques
Résultats	**Résultat 1.1.1 :** l'Avant - Projet Détaillé est élaboré **Résultat 1.1.2 :** Dossiers d'Appel d'Offres (DAO) des travaux sont élaborés **Résultat 1.1.3 :** Un devis estimatif des travaux est établi **Résultat 1.1.4 :** Les offres des entreprises de travaux sont évaluées **Résultat 1.1.5 :** Les plans d'exécution fournis par l'entrepreneur sont validés **Résultat 1.1.6 :** Les travaux de construction – réhabilitation sont exécutés **Résultat 1.1.7 :** La supervision et le suivi de l'exécution des travaux sur le terrain, est assurée **Résultat 1.1.8 :** La réception des travaux est effectuée	• Cahier des Clauses Techniques Générales • Cahier des Clauses Techniques Particulières • Documents d'implantation des aménagements • Rapports d'études topographiques • Document descriptif analytique de chacun des ouvrages • Cadre du bordereau des prix unitaires • Données de prédimensionnement • Documents graphiques • Plans de définition des travaux de la voirie et des réseaux divers • DAO • Devis estimatif des travaux • Devis quantitatif analytique des travaux • Document devis (séparé et confidentiel) • Rapport d'évaluation des entreprises • Rapport suivi des travaux • PV de réception des travaux	• Facteurs externes liés aux événements politiques, sociaux, climatiques et environnementaux pouvant entraver le bon déroulement du projet. • Risques liés aux changements impromptus pouvant impacter la structure et le fonctionnement de l'Agence.
Réalisations (effets)	**Pour le résultat 1.1.1 :** Avant-projet Détaillé validé **Pour le résultat 1.1.2 :** DAO Construction réhabilitation validé par le MO **Pour le résultat 1.1.3 :** Devis estimatif validé par la MO **Pour le résultat 1.1.4 :** Sélection des entreprises de construction validée par la MO (1 par site) **Pour le résultat 1.1.5 :** Plans d'exécution validés par la MO **Pour le résultat 1.1.6 :** Travaux de construction, réhabilitation **Pour le résultat 1.1.7 :** Rapports de suivi validés par le MO **Pour le résultat 1.1.8 :** PV de réception validé par la MO		

Sous-objectif spécifique n°1.2 : Equipement des centres en mobilier

	Hiérarchie des objectifs	Indicateurs /moyens de vérification	Hypothèses critiques
Résultats	**Résultat 1.2.1 :** La liste du mobilier est établie **Résultat 1.2.2 :** Les Dossiers d'Appel d'Offres sont élaborés **Résultat 1.2.3 :** Un devis estimatif est établi **Résultat 1.2.4 :** Les offres des entreprises sont évaluées **Résultat 1.2.5 :** La réception du mobilier est effectuée	• Liste du mobilier • DAO mobilier • Devis estimatif Mobilier • Rapport d'évaluation des offres • PV de réception du mobilier	• Facteurs externes liés aux événements politiques, sociaux, climatiques et environnementaux pouvant entraver le bon déroulement du projet. • Risques liés aux changements impromptus pouvant impacter la structure et le fonctionnement de l'Agence.
Réalisations (effets)	**Pour le résultat 1.2.1 :** Liste d'équipements mobiliers validée par la MO **Pour le résultat 1.2.2 :** Dossiers d'Appel d'Offres validés par la MO **Pour le résultat 1.2.3 :** Devis estimatif validé par la MO **Pour le résultat 1.2.4 :** Sélection des entreprises par la MO **Pour le résultat 1.2.5 :** PV de réception validé par la MO		

Sous-objectif spécifique n°1.3 : Equipement des espaces de formation des centres en matériel pédagogique

	Hiérarchie des objectifs	Indicateurs /moyens de vérification	Hypothèses critiques
Résultats	**Résultat 1.3.1 :** La liste du matériel pédagogique est établie **Résultat 1.3.2 :** Les Dossiers d'Appel d'Offres sont élaborés **Résultat 1.3.3 :** Un devis estimatif est établi **Résultat 1.3.4 :** Les offres des entreprises sont évaluées **Résultat 1.3.5 :** La réception du matériel est effectuée	• Liste des équipements pédagogiques • DAO Equipements pédagogiques • Devis estimatif Equipements pédagogiques • Rapport d'évaluation des offres • PV de réception des équipements pédagogiques	• Facteurs externes liés aux événements politiques, sociaux, climatiques et environnementaux pouvant entraver le bon déroulement du projet. • Risques liés aux changements impromptus pouvant impacter la structure et le fonctionnement de l'Agence.
Réalisations (effets)	**Pour le résultat 1.3.1 :** Liste d'équipements pédagogiques validée par la MO		

	Pour le résultat 1.3.2 : Dossiers d'Appel d'Offres validés par la MO **Pour le résultat 1.3.3 :** Devis estimatif validé par la MO **Pour le résultat 1.3.4 :** Sélection des équipements par la MO **Pour le résultat 1.3.5 :** PV de réception validé par la MO		

Sous-objectif spécifique n°1.4 : Equipement des centres en outillage et matériels et fournitures diverses

	Hiérarchie des objectifs	Indicateurs /moyens de vérification	Hypothèses critiques
Résultats	**Résultat 1.4.1 :** La liste de l'outillage, matériels et fournitures diverses est établie **Résultat 1.4.2 :** Les Dossiers d'Appel d'Offres sont élaborés **Résultat 1.4.3 :** Un devis estimatif est établi **Résultat 1.4.4 :** Les offres des entreprises sont évaluées **Résultat 1.4.5 :** La réception de l'outillage, matériels et fournitures diverses est effectuée	• Liste des outillages et matériels et fournitures diverses • DAO Outillages et matériels et fournitures diverses • Devis estimatif Equipements pédagogiques • Rapport d'évaluation des offres • PV de réception des outillages et matériels et fournitures diverses	• Facteurs externes liés aux événements politiques, sociaux, climatiques et environnementaux pouvant entraver le bon déroulement du projet. • • Risques liés aux changements impromptus pouvant impacter la structure et le fonctionnement de l'Agence.
Réalisations (effets)	**Pour le résultat 1.4.1 :** Liste d'outillage et matériels et fournitures diverses validée par la MO **Pour le résultat 1.4.2 :** Dossiers d'Appel d'Offres validés par la MO **Pour le résultat 1.4.3 :** Devis estimatif validé par la MO **Pour le résultat 1.4.4 :** Sélection des équipements par la MO **Pour le résultat 1.4.5 :** PV de réception validé par la MO		

Objectif spécifique n°2 : Elaborer et planifier l'offre de formation des centres

Sous-objectif spécifique n°2.1 : Identifier les filières de formation

	Hiérarchie des objectifs	Indicateurs /moyens de vérification	Hypothèses critiques
Résultats	**Résultat 2.1.1 :** L'analyse des besoins en compétences des acteurs économiques locaux, est réalisée **Résultat 2.1.2 :** Le Ciblage des métiers porteurs dans la zone géographique des centres, est effectué **Résultat 2.1.3 :** L'analyse des métiers porteurs et la définition des priorités des centres, sont effectuées **Résultat 2.1.4 :** Les plans d'activités des centres (filières de formation CT, M et LT) sont élaborés	• Résultats des enquêtes sur les besoins en main d'œuvre locale • Liste argumentée des métiers ciblés • Rapports d'analyse de la pratique des métiers en Situation de Travail (AST) • Plans de développement de l'offre de formation du Centre (à 3 ans)	• Facteurs externes liés aux événements politiques, sociaux, climatiques et environnementaux pouvant entraver le bon déroulement du projet. • Risques liés aux changements impromptus pouvant impacter la structure et le fonctionnement de l'Agence.
Réalisations (effets)	**Pour le résultat 2.1.1 :** Rapport d'enquêtes sur les besoins en main d'œuvre locale validés par les instances (cf. étude UE – GIZ – CCI) **Pour le résultat 2.1.2 :** Choix des métiers fixé et validé par les instances **Pour le résultat 2.1.3 :** Analyse des métiers selon la démarche APC validée par la fonction Ingénierie de la formation **Pour le résultat 2.1.4 :** Plans d'activités des centres validés par les instances		

Sous-objectif spécifique n°2.2 : Elaborer les programmes de formation

	Hiérarchie des objectifs	Indicateurs /moyens de vérification	Hypothèses critiques
Résultats	**Résultat 2.2.1 :** Les Fiches Métier - Compétences (une fiche par métier), sont élaborés **Résultat 2.2.2 :** Les programmes de formation (fiches programmes et modules) sont élaborés	• Fiches Métiers Compétences • Fiches programmes et modules	• Facteurs externes liés aux événements politiques, sociaux, climatiques et environnementaux pouvant entraver le bon déroulement du projet. • Risques liés aux changements impromptus pouvant impacter la structure et le fonctionnement de l'Agence.
Réalisations (effets)	**Pour le résultat 2.2.1 :** FMC validés par la fonction Ingénierie de la formation (et dans la continuité des actions initiées à KINDIA **Pour le résultat 2.2.2 :** Programmes de formation validés par la fonction Ingénierie de la formation		

Sous-objectif spécifique n°2.3 : Planifier les programmes de formation

	Hiérarchie des objectifs	Indicateurs /moyens de vérification	Hypothèses critiques
Résultats	**Résultat 2.3.1 :** Le chronogramme des formations est élaboré **Résultat 2.3.2 :** Le calendrier prévisionnel de déroulement des formations sont établis	• Chronogramme de formation • Calendrier prévisionnel des formations	• Facteurs externes liés aux événements politiques, sociaux, climatiques et environnementaux pouvant entraver le bon déroulement du projet. • Risques liés aux changements impromptus pouvant impacter la structure et le fonctionnement de l'Agence.
Réalisations (effets)	**Pour le résultat 2.3.1 :** Chronogramme de formation validé par la fonction Ingénierie de la formation **Pour le résultat 2.3.2 :** Calendrier prévisionnel de déroulement des formations validés par la fonction Ingénierie de la formation		

Sous-objectif spécifique n°2.4 : Arrêter les périodes de stages et d'examens

	Hiérarchie des objectifs	Indicateurs /moyens de vérification	Hypothèses critiques

Résultats	**Résultat 2.4.1 :** Le guide d'évaluation et certification, est élaboré **Résultat 2.4.2 :** La planification de (ou des) période(s) d'évaluation de fin de formation, est établie **Résultat 2.4.3 :** Le livret du stagiaire en milieu professionnel, est conçu **Résultat 2.4.4 :** La planification de la (ou les) période(s) de stage(s), est établie	• Guide d'évaluation et de certification • Calendrier prévisionnel des épreuves d'évaluation et de certification • Livret du stagiaire en milieu professionnel • Calendrier prévisionnel des stages	• Facteurs externes liés aux événements politiques, sociaux, climatiques et environnementaux pouvant entraver le bon déroulement du projet. • Risques liés aux changements impromptus pouvant impacter la structure et le fonctionnement de l'Agence.
Réalisations (effets)	**Pour le résultat 2.4.1 :** Le guide d'évaluation et certification est validé par la fonction Ingénierie de la formation (en intégrant l'ensemble des certifications (AFPS, HSST, FCC, CQP, APE, CAPI) **Pour le résultat 2.4.2 :** La planification de (ou des) période(s) d'évaluation de fin de formation est validée par la fonction Ingénierie de la formation **Pour le résultat 2.4.3 :** Le livret du stagiaire en milieu professionnel est validé par la fonction Ingénierie de la formation **Pour le résultat 2.4.4 :** La planification de la (ou les) période(s) de stage(s) est validée par la fonction Ingénierie de la formation		

Objectif spécifique n°3 : Préparer et affecter les ressources humaines

Sous-objectif spécifique n°3.1 : Réaliser le programme de renforcement de l'ASCAD et de ses compétences

	Hiérarchie des objectifs	Indicateurs /moyens de vérification	Hypothèses critiques
Résultats	**Résultat 3.1.1 :** Le renforcement des compétences en gestion de la fonction Gestion-finances, est assuré **Résultat 3.1.2 :** Le renforcement des compétences de la fonction Ressources Humaines, est assuré **Résultat 3.1.3 :** Le renforcement des compétences de la fonction logistique, est assuré **Résultat 3.1.4 :** Le renforcement des compétences de la fonction Recrutement et insertion des SV, est assuré **Résultat 3.1.5 :** Le renforcement des compétences de la fonction Communication, est assuré **Résultat 3.1.6 :** Le renforcement des compétences de la fonction Suivi-évaluation Qualité, est assuré	• Plans de formation des fonctions de l'ASCAD : • Ressources humaines • Logistique • Recrutement et insertion des VS • Communication • Suivi-évaluation Qualité (analyse des enjeux et risques psycho-sociaux) • Mise en place d'un système d'alerte	• Facteurs externes liés aux événements politiques, sociaux, climatiques et environnementaux pouvant entraver le bon déroulement du projet. • Risques liés aux changements impromptus pouvant impacter la structure et le fonctionnement de l'Agence.
Réalisations (effets)	**Pour le résultat 3.1.1 : Les infrastructures et équipements de l'ASCAD et du site de Conakry sont renforcées** **Pour le résultat 3.1.2 :** La fonction Gestion finances est en mesure d'assurer sa mission au sein de l'Agence et des centres **Pour le résultat 3.1.3 :** La fonction Ressources Humaines est en mesure d'assurer sa mission au sein de l'Agence et des centres **Pour le résultat 3.1.4 :** La fonction Logistique est en mesure d'assurer sa mission au sein de l'Agence et des centres **Pour le résultat 3.1.5 :** La fonction Recrutement et insertion des SV est en mesure d'assurer sa mission au sein de l'Agence et des centres **Pour le résultat 3.1.6 :** La fonction Communication est en mesure d'assurer sa mission au sein de l'Agence et des centres **Pour le résultat 3.1.7 :** La fonction Suivi-évaluation Qualité est en mesure d'assurer sa mission au sein de l'Agence et des centres		

Sous-objectif spécifique n°3.2 : Réaliser le programme de renforcement des compétences des personnels des Centres

	Hiérarchie des objectifs	Indicateurs /moyens de vérification	Hypothèses critiques
Résultats	**Résultat 3.2.1 :** Les compétences de la fonction Direction, sont renforcées **Résultat 3.2.2 :** Les compétences de la fonction Coordination pédagogique, sont renforcées **Résultat 3.2.3 :** Les compétences de la fonction d'Appui, sont renforcées **Résultat 3.2.4 :** Les compétences de la fonction Formation et pédagogie, sont renforcées	• Plans de formation des fonctions des Centres : • - Direction • - Coordination pédagogique • - Appui (administration, comptabilité) • - Formation et pédagogie	• Facteurs externes liés aux événements politiques, sociaux, climatiques et environnementaux pouvant entraver le bon déroulement du projet. • Risques liés aux changements impromptus pouvant impacter la structure et le fonctionnement de l'Agence.
Réalisations (effets)	**Pour le résultat 3.2.1 :** La fonction de direction est en mesure d'assurer sa mission au sein de l'Agence et des centres **Pour le résultat 3.2.2 :** La fonction de coordination pédagogique est en mesure d'assurer sa mission au sein de l'Agence et des centres **Pour le résultat 3.2.3 :** La fonction d'appui est en mesure d'assurer sa mission au sein de l'Agence et des centres **Pour le résultat 3.2.4 :** La fonction Formation et pédagogie est en mesure d'assurer sa mission au sein de l'Agence et des centres		

Sous-objectif spécifique n°3.3 : Affecter les équipes au niveau des centres

	Hiérarchie des objectifs	Indicateurs /moyens de vérification	Hypothèses critiques
Résultats	**Résultat 3.3.1 :** L'affectation de l'équipe de direction et des encadrants, est réalisée **Résultat 3.3.2 :** L'affectation de l'équipe pédagogique, est réalisée **Résultat 3.3.3 :** L'affectation du personnel d'appui, est réalisée (administration, entretien…)	• Liste des affectations : • - Direction • - Formation pédagogie • - Appui (administration, entretien…)	• Facteurs externes liés aux événements politiques, sociaux, climatiques et environnementaux pouvant entraver le bon déroulement du projet. • Risques liés aux changements impromptus pouvant impacter la structure et le fonctionnement de l'Agence.
Réalisations (effets)	**Pour le résultat 3.3.1 :** L'affectation de l'équipe de direction des centres est validée par l'Agence **Pour le résultat 3.3.2 :** L'affectation de l'équipe pédagogique des centres est validée par l'Agence **Pour le résultat 3.3.3 :** L'affectation du personnel d'appui des centres est validée par l'Agence		

Objectif spécifique n°4 : Réaliser les campagnes de communication auprès des publics-Cibles et partenaires

Sous-objectif spécifique n°4.1 : Réaliser les actions de communication des Stagiaires Volontaires

	Hiérarchie des objectifs	Indicateurs /moyens de vérification	Hypothèses critiques
Résultats	**Résultat 4.1.1 :** Les campagnes d'information et de communication auprès des publics-cibles sont organisées **Résultat 4.1.2 :** Les appels à candidatures sont lancés **Résultat 4.1.3 :** Les participations aux Forums sont organisées **Résultat 4.1.4 :** L'accueil-information des Publics -cibles au sein des centres (Journées P. Ouvertes), est organisé	• Plans de communication Publics – cibles intégrant les 3 axes (information – Forums – Accueil en centres…) • Liste des contacts Publics - cibles	• Facteurs externes liés aux événements politiques, sociaux, climatiques et environnementaux pouvant entraver le bon déroulement du projet. • Risques liés aux changements impromptus pouvant impacter la structure et le fonctionnement de l'Agence.
Réalisations (effets)	**Pour le résultat 4.1.1 à 4.1.4 :** Contacts et échanges avec les candidats potentiels établis		

Sous-objectif spécifique n°4.2 : Réaliser Les campagnes de recrutement des Stagiaires Volontaires

	Hiérarchie des objectifs	Indicateurs /moyens de vérification	Hypothèses critiques
Résultats	**Résultat 4.2.1 :** Les dossiers de candidatures sont traités **Résultat 4.2.2 :** Les tests de repérage de l'illettrisme des candidats, sont réalisés **Résultat 4.2.3 :** Les entretiens de sélection des candidats sont organisés **Résultat 4.2.4 : L**es commissions de sélection des candidats sont organisées **Résultat 4.2.5 :** L'information des candidats des résultats et de la suite à donner à leur candidature, est transmise aux intéressés	• Processus et procédures de sélection des candidats • Liste argumentée des candidats sélectionnés	• Facteurs externes liés aux événements politiques, sociaux, climatiques et environnementaux pouvant entraver le bon déroulement du projet. • Risques liés aux changements impromptus pouvant impacter la structure et le fonctionnement de l'Agence.
Réalisations (effets)	**Pour le résultat 4.2.1 à 4.2.5 :** Les candidats répondant aux critères définis, sont sélectionnés		

Sous-objectif spécifique n°4.3 : Réaliser les actions de promotion et des collaborations auprès des partenaires des centres

	Hiérarchie des objectifs	Indicateurs /moyens de vérification	Hypothèses critiques
Résultats	**Résultat 4.3.1 :** Les actions de communication auprès des partenaires institutionnels locaux, sont organisées **Résultat 4.3.2 :** Les actions de communication auprès des acteurs économiques locaux (entreprises…), sont réalisées **Résultat 4.3.3 :** Les actions de communication auprès des milieux associatifs locaux, sont réalisées	• Plan de communication Partenaires, acteurs économiques et milieux associatifs locaux • Liste des contacts Partenaires	• Facteurs externes liés aux événements politiques, sociaux, climatiques et environnementaux pouvant entraver le bon déroulement du projet. • Risques liés aux changements impromptus pouvant impacter la structure et le fonctionnement de l'Agence.
Réalisations (effets)	**Pour le résultat 4.3.1 à 4.3.3 :** Les contacts avec les partenaires institutionnels locaux, acteurs économiques et milieux associatifs, sont établis		

Cadre logique Prise en compte du Genre dans le projet de développement du SCAD :

	Logique d'intervention	Indicateurs	Référence de base (y	Valeur actuelle Date de référence	Valeur cible (y compris année de référence)	Sources et moyens de vérification	Hypothèses critiques

			compris année de référence)				
Objectif général : Impact	• Améliorer l'accès et le maintien aux femmes dans le dispositif de formation et d'insertion du SCAD, que ce soit au niveau du personnel de l'ASCAD, qu'au niveau des publics-cibles	• Genre et politique RH de l'Agence : Taux de femmes composant dans l'effectif du personnel. • Genre et formation : Taux de femmes ayant accès aux formations du SCAD. • Genre et réussite : Taux de réussite des femmes à la sortie de formation. • Genre et insertion : Taux de femmes insérées en milieu professionnel.	Année de référence : 2021	• Taux de femmes composant dans l'effectif du personnel : 30% • Taux de femmes ayant accès aux formations SCAD : 30% • Taux de réussite des femmes à la sortie de formation : Non renseigné • Taux de femmes insérées en milieu professionnel : Non renseigné	• Taux de femmes composant l'effectif global du personnel : + 5% par rapport à la valeur de référence. • Taux de femmes ayant accès aux formations SCAD : 35%	• Données du service RH de l'Agence • Données et statistiques du service Suivi des Stagiaires volontaires	• Impact des facteurs externes liés à l'intégration de la politique Genre tant au niveau des dispositifs d'éducation et formation qu'au niveau national. • Risques liés aux changements impromptus pouvant impacter la structure et le fonctionnement de l'Agence.
Objectifs spécifiques : **Réalisations**	• Informer et sensibiliser les publics-cibles et leur entourage pour atténuer la portée de la perception de l'image masculine de l'environnement militaire du SCAD et des métiers auxquels il forme. • Sensibiliser les employeurs et autres partenaires sur apports du dispositif SCAD à la qualification de la main-d'œuvre, en particulier dans les filières non ségréguées. • Créer un environnement, des programmes et un enseignement SCAD favorisant la prise en compte de la politique Genre. • Mettre en place une politique RH qui vise la pleine mixité des genres.	• Taux de femmes visées par les campagnes d'information et de communication. • Nombre d'actions de communication intégrant la problématique Genre réalisées auprès des partenaires. • Niveau de mixité de l'offre globale SCAD (programmes de formation, logement des SV…).	Année de référence : 2021	• Taux de femmes composant dans l'effectif du personnel : 35% • Taux de femmes ayant accès aux formations SCAD : 30% • Taux de réussite des femmes à la sortie de formation : Non renseigné • Taux de femmes insérées en milieu professionnel : Non renseigné	• Taux de femmes composant dans l'effectif du personnel : 50% • Taux de femmes ayant accès aux formations SCAD : 50% • Taux de réussite des femmes à la sortie de formation : 50% • Taux de femmes insérées en milieu professionnel : 50%	• Données du service RH de l'Agence. • Données et statistiques du service Suivi des Stagiaires volontaires.	• Impact des facteurs externes liés à l'intégration de la politique Genre tant au niveau des dispositifs d'éducation et formation qu'au niveau national. • Risques liés aux changements impromptus pouvant impacter la structure et le fonctionnement de l'Agence.

Activités		**Moyens**	**Hypothèses critiques**
	1- Information-sensibilisation des publics-cible à la problématique Genre. 2- Sensibilisation des employeurs et autres partenaires sur les apports du dispositif SCAD à la qualification de la main-d'œuvre, en particulier dans les filières non ségréguées. 3- Création d'une offre de services SCAD favorisant la prise en compte de la politique Genre y compris pour les conditions d'accueil et de prise en charge des Stagiaires – Volontaires femmes. 4- Mise en place d'une politique RH prônant la mixité des genres au sein de l'ASCAD.	**Information et sensibilisation :** • Publicité-médias • Réunions d'informations • Forums • Visites • Téléphone, Mailing… **Offre de services SCAD :** • Programmes de formation mixtes • Solutions d'hébergement adaptées Locaux adaptés (vestiaires, sanitaires séparés…)	• Impact des facteurs externes liés à l'intégration de la politique Genre tant au niveau des dispositifs d'éducation et formation qu'au niveau national. • Risques liés aux changements impromptus pouvant impacter la structure et le fonctionnement de l'Agence.

Objectif spécifique n°1 : Informer et sensibiliser les publics-cibles et de leur entourage à la prise en compte de la problématique Genre par le SCAD

	Hiérarchie des objectifs	Indicateurs /moyens de vérification	Hypothèses critiques
Résultats	**Résultat 1.1 :** Information sur les conséquences d'orientations vers la formation SCAD et les opportunités d'insertion concernant les femmes. **Résultat 1.2 :** Information sur les possibilités de changement de statut social des femmes formées **Résultat 1.3 :** Information sur les efforts des dirigeants du SCAD dans le déploiement des moyens visant à atténuer la stigmatisation attachée aux choix de filières/métiers différents choisis par le SCAD.	• Impact des campagnes d'information engagées • Enquêtes d'analyse des perceptions	• Impact des facteurs externes liés à l'intégration de la politique Genre tant au niveau des dispositifs d'éducation et formation qu'au niveau national. • Risques liés aux changements impromptus pouvant impacter la structure et le fonctionnement de l'Agence.
Réalisations (effets)	**Pour le résultat 1.1 :** Les publics-cibles et leur entourage considèrent le SCAD comme un choix d'orientation menant vers l'insertion y compris pour les femmes. **Pour le résultat 1.2 :** Les publics-cibles et leur entourage sont convaincus que le SCAD est une opportunité d'évolution sociale y compris pour les femmes. **Pour le résultat 1.3 :** Les publics-cibles et leur entourage sont informés sur les efforts déployés par le SCAD en vue d'atténuer la stigmatisation des filières à forte connotation masculine.		

Objectif spécifique n°2 : Sensibiliser les employeurs et partenaires aux apports du SCAD à la qualification de la main-d'œuvre

	Hiérarchie des objectifs	Indicateurs /moyens de vérification	Hypothèses critiques
Résultats	**Résultat 2.1 :** Les employeurs prennent compte les profils féminins issus du SCAD, aussi bien pour les offres de stages que pour les offres d'emplois. **Résultat 2.2 :** Les partenaires intègrent le Genre commune une variable significative dans leur logique de collaboration avec le SCAD à tous les niveaux.	• Base de données des Stagiaires féminins et masculins à jour. • Clauses spécifiques Genre dans les conventions et protocoles conclus avec les partenaires.	• Impact des facteurs externes liés à l'intégration de la politique Genre tant au niveau des dispositifs d'éducation et formation qu'au niveau national. • Risques liés aux changements impromptus pouvant impacter la structure et le fonctionnement de l'Agence.
Réalisations (effets)	**Pour le résultat 2.1 :** Mise à disposition systématique de profils féminins à disposition des employeurs. **Pour le résultat 2.2** : Intégration des clauses spécifiques Genre dans les conventions ou protocoles entre le SCAD et les structures et institutions partenaires		

Objectif spécifique n°3 : Créer une offre de services SCAD favorisant la prise en compte de la politique Genre

	Hiérarchie des objectifs	Indicateurs /moyens de vérification	Hypothèses critiques
Résultats	**Résultat 3.1 :** Le choix des filières et l'offre-programmes de formation du SCAD concerne aussi les femmes. **Résultat 3.2 :** Les femmes sont accueillies est prises en charge par le SCAD, à un niveau équivalent à celui des hommes.	● Liste des filières et programmes de formation proposées par les centres SCAD ● Inventaire des infrastructures et équipements permettant d'accueillir un public féminin dans les centres SCAD	● Impact des facteurs externes liés à l'intégration de la politique Genre tant au niveau des dispositifs d'éducation et formation qu'au niveau national. ● Risques liés aux changements impromptus pouvant impacter la structure et le fonctionnement de l'Agence.
Réalisations (effets)	**Pour le résultat 3.1 :** Revue et adaptation des programmes à forte connotation masculine afin d'attirer les publics féminins **Pour le résultat 3.2 :** Adaptation systématique des infrastructures et équipements		

Objectif spécifique n°4 : Mettre en place une politique RH favorisant la mixité des genres

	Hiérarchie des objectifs	Indicateurs /moyens de vérification	Hypothèses critiques
Résultats	**Résultat 3.1 :** Ouvrir davantage le dispositif de recrutement aux candidatures féminines en mettant l'accent sur les compétences attendues. **Résultat 3.2 :** Adapter le dispositif d'accueil prenant en compte l'intégration des personnels féminins au sein de l'Agence ainsi qu'au sein des centres.	● Annonces de recrutements précisant la mention « H/F ». ● Infrastructures et équipements permettant un accueil satisfaisant des personnels féminins (Vestiaires, sanitaires séparés…)	● Impact des facteurs externes liés à l'intégration de la politique Genre tant au niveau des dispositifs d'éducation et formation qu'au niveau national. ● Risques liés aux changements impromptus pouvant impacter la structure et le fonctionnement de l'Agence.
Réalisations (effets)	**Pour le résultat 3.1 :** Les annonces de recrutement du personnel SCAD mentionnent de manière explicite que les postes sont aussi proposés aux femmes. **Pour le résultat 3.2 :** Les contrats de travail sont assortis de clauses d'accueil et d'intégration permettant aux femmes d'exercer pleinement leurs missions sans contraintes.		