Formation professionnelle

Présentation générale du programme de développement économique mené par C-E-FOR à Antananarivo, Madagascar

Rémi Cèbe *

Introduction

Le programme de développement économique, lancé par Inter Aide en 1995, a été transféré à l'association malgache C-E-FOR (Crédit-Epargne-Formation) en octobre 2001. CEFOR en est pleinement l'opérateur aujourd'hui, mais Inter Aide continue à apporter appui technique et à contribuer au financement du programme.

Contexte

CEFOR intervient à **Antananarivo**, capitale de **Madagascar**. Antananarivo fait partie de la Province (*Faritany*) du même nom. Elle est administrativement divisée en six arrondissements (*Firaisana*) et 192 quartiers (*Fokontany*) qui possèdent chacun un bureau municipal. Antananarivo rassemble 1 600 000 habitants, soit plus de 61% de la population urbaine du pays, pour une population totale estimée en 2004 à 17 millions d'habitants
Les **quartiers d'intervention** du programme sont de construction relativement récente et sont principalement situés dans la basse ville, c'est-à-dire en zone inondable. Le programme couvre actuellement 91 *Fokontany* qui rassemblent une population estimée à 800 000 habitants.

Objectif général du programme

Lutter contre la pauvreté en milieu urbain en améliorant l'autonomie, les compétences et les capacités de développement des familles les plus démunies et promouvoir l'insertion socio-économique.

AVIS IMPORTANT

Les fiches et récits d'expériences « Pratiques » sont diffusés dans le cadre du réseau d'échanges d'idées et de méthodes entre les ONG signataires de la « charte Inter Aide ». Il est important de souligner que ces fiches ne sont pas normatives et ne prétendent en aucun cas « dire ce qu'il faudrait faire »; elles se contentent de présenter des expériences qui ont donné des résultats intéressants dans le contexte où elles ont été menées.
Les auteurs de « Pratiques » ne voient aucun inconvénient, au contraire, à ce que ces fiches soient reproduites à la condition expresse que les informations qu'elles contiennent soient données intégralement y compris cet avis.

* Rémi Cèbe assure le suivi technique auprès de C-E-FOR depuis octobre 2002.

Contraintes et besoins des bénéficiaires

D'une manière générale, **les familles bénéficiaires directs** de ce projet vivent avec seulement 50% du revenu plafond du seuil de pauvreté. L'« intensité de la pauvreté » est de près de 35% pour tout Madagascar[1] et de près de 50% pour les habitants des quartiers d'intervention du programme. Ce sont principalement les femmes et les enfants qui subissent les conséquences de cette situation.

L'essentiel des activités économiques des populations concernées par le programme de formation professionnelle et d'accès à l'emploi à Antananarivo, c'est-à-dire les habitants pauvres des quartiers d'intervention[2], relève du secteur informel : les femmes sont lavandières, porteuses d'eau, gardes d'enfants ; les hommes sont tireurs de pousse-pousse, manutentionnaires, maçons, etc.. Les revenus ainsi dégagés sont caractérisés par leurs faibles montants (moins d'un euro par jour) et leur irrégularité. La catégorie professionnelle légèrement plus favorisée pratique le petit commerce de proximité et des activités artisanales. L'emploi salarié ne concerne qu'un très petit nombre de personnes.

Les **contraintes** spécifiques de ces familles sont liées à :

- un accès difficile à la santé et à la protection sociale au sens large ;
- un accès très restreint à l'éducation et à la réussite scolaire ;
- une insertion sociale, légale et administrative réduite, voire impossible ;
- la difficulté à générer des revenus suffisants et à développer leur savoir-faire.

Les **besoins** communs à toutes les familles sont les suivants :

- entrer en relation avec des professionnels qui les écoutent et les accompagnent dans leur propre projet,
- obtenir des informations pratiques et concrètes sur leurs droits et devoirs et sur les services et possibilités existants (lieux, procédures, coûts, etc.),
- acquérir des capacités propres pour construire un projet et améliorer leur situation sociale et économique concrète à plus long terme.

Dans ces conditions, **l'accès à l'emploi salarié** est un facteur certain de développement des familles. Cela permet en effet aux familles d'améliorer leur situation du point de vue économique et social (revenus, santé, hygiène, scolarisation des enfants...) en devenant autonome.

Parallèlement, de nombreuses **entreprises**, notamment dans la zone franche d'Antananarivo cherchent des ouvriers sans qualification. Cependant, l'insertion en entreprise de cette population pose des difficultés du fait de son faible niveau scolaire, de l'absence de compétences professionnelles adaptables au milieu formel, et d'un comportement peu en phase avec les exigences de l'entreprise.

---

[1] Donnée 2001 – République de Madagascar, *Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté*, mai 2003, http://www.madagascar.gov.mg/telechargements/dsrp/dsrp_complet_fr.zip.

[2] 91 Fokontany à Anosibe, Manarintosa, Isotry, Tsamarasay et 67 Hectares. Environ 800 000 habitants.

Objectif spécifique du programme

Dans ce contexte, l'objectif du programme de formation professionnelle est de :

- communiquer aux jeunes démunis l'envie d'accéder à un emploi dans le secteur formel ;
- préparer les stagiaires à adopter un comportement adapté au monde de l'entreprise ;
- donner aux stagiaires une compétence technique de base, facilitant leur entrée dans les entreprises ;
- favoriser leur placement en entreprise et leur maintien à l'emploi.

Activités

Les **activités** consistent à proposer aux personnes âgées de plus de 18 ans une formation aux métiers spécialisés de l'industrie et des services. Les qualifications acquises leur permettent d'accéder à un emploi stable dans le secteur formel par l'intermédiaire d'un service additionnel de placement en entreprises. Pour certaines formations techniques, C.E.FOR. s'allie les compétences d'instituts de formation spécialisés. L'association s'appuie par ailleurs sur un réseau d'entreprises de la zone franche pour l'activité de placement. L'activité comporte ainsi trois grandes étapes :

- La Formation de Base et Comportementale consiste en une remise à niveau générale. A dominante comportementale, elle facilite l'adaptation au contexte de la vie professionnelle et prépare à l'environnement de l'entreprise industrielle.

- La Formation Technique dans les domaines les plus dynamiques (couture industrielle, tricotage industriel, opérateurs de saisie, employés de maison, ouvrages métalliques) permet d'acquérir une compétence professionnelle.

- Le Placement consiste en un accompagnement du stagiaire dans la recherche d'un emploi durable en entreprise ou auprès d'employeurs particuliers.

Critères de sélection

Les stagiaires de la Formation professionnelle afin d'être formés puis placés en entreprises doivent répondre aux critères suivants :

- critères sociaux d'entrée dans le programme (voir outil de catégorisation sociale, fiche pratique n°8) ;
- Habiter les zones d'intervention du programme ;
- Avoir un niveau scolaire CE^2 à Terminale ;

- Avoir entre 18 et 30 ans, mais la formation « employés de maison » est ouverte aux personnes de 22 à 50 ans ;
- Ne pas avoir d'enfants dont l'âge est inférieur à 18 mois, pour les femmes et lorsqu'elles les allaitent ;
- Avoir un Casier judiciaire vierge.

Les stagiaires sont constitués des deux genres à part égale. Dans les groupes formés en 1998, il y avait 50% de femmes, 50 % d'hommes. Cette proportion n'est pas différente en 2005, même si certaines formations sont presque exclusivement féminines, comme celle d'« employés de maison ».

Stratégie et organisation

- **Une promotion du programme quartier par quartier, et une présélection personnalisée des candidats**

  L'équipe du projet organise des animations hebdomadaires quartier par quartier (campagne d'affichage, animation-promotion du programme, réunions d'information) durant lesquelles les personnes intéressées peuvent se renseigner sur les formations proposées par le programme et se pré-inscrire. L'équipe de formatrices effectue alors des visites à domicile chez chaque personne ayant rempli un bulletin de pré-inscription. Cette visite, dite de « détection », permet de présélectionner les candidats. La sélection définitive se fait par un comité, à l'issue duquel les inscriptions sont confirmées.

- **Un cursus de formation comportementale adapté aux difficultés des stagiaires :**

  Cette session de formation se déroule pendant 5 semaines à raison de 20 demi-journées de formation (voir détails des modules de formation en fiche 3) et 5 demi-journées pour les tests et les orientations.

  ① **Préparation des stagiaires au comportement attendu par l'entreprise** (ou « psychologie »)

  Elle comprend 14 thèmes regroupés en 3 thèmes principaux, pour une durée totale de 40 heures :

  - ✓ Communication et Relations (P1, P6, P7, P8) ;
  - ✓ Hygiène, santé, apparence (P2, P12) ;
  - ✓ Le monde de l'entreprise (P3, P4, P5, P9, P10, P11) ;
  - ✓ Droits sociaux et Gestion familiale (P13, P14).

② **Calcul**
Cette formation comprend 3 thèmes, pour une durée totale de 10 heures :
- ✓ lecture des chiffres (C1) ;
- ✓ les 4 opérations de base (C1) ;
- ✓ les mesures de longueur et de temps, les fractions et les pourcentages (C2).

Il s'agit d'une remise à niveau qui est reprise ensuite en formation technique.

③ **Français** (notions de base)
Cette formation comprend 2 thèmes, pour une durée totale de 6 heures :
- ✓ Apprentissage et expressions usuelles (Fr1) ;
- ✓ Termes techniques (Fr2).

La « formation de base » est ponctuée d'entretiens individuels d'évaluation et de visites à domicile (notamment pour motiver les stagiaires, évoquer leur participation financière et, le cas échéant, des diificultés relatives à leur comportement).

Cette formation se clôt par un Test d'Evaluation, de Sélection et d'Orientation (T.E.S.O.) - durant la 5ème semaine - à l'issue duquel les stagiaires sont orientés vers les filières de formation technique, ou pour ceux qui ne suivent que la formation comportementale, à la demande d'entreprises, retournent à l'emploi.

La formation est payante et les stagiaires en paient une partie en début de formation, l'autre étant payable dans les deux mois suivant leur placement en entreprise.

- **Les formations techniques**

  - ► Couture industrielle (4 à 6 semaines) → centre de formation C-E-FOR, et en collaboration avec l'association malgache EMSF et le Collège Technique Mixte *(démarrage début 1997) ;*
  - ► Menuiserie (4 semaines) → en lien avec une association malgache, le CDA (*démarrage fin 98*) ;
  - ► Tricotage industriel → formation sur site industriel par CEFOR en collaboration avec l'entreprise Ultramaille (*Démarrage août 2003*) ;
  - ► Ouvrages métalliques → formation en collaboration avec EMSF, (*Démarrage août 2003*) ;
  - ► Employés de maison et garde d'enfants → centre de formation C-E-FOR en collaboration avec Inter Aide Eveil – pour la puériculture et l'éveil des enfants – (*Démarrage février 2004*) ;
  - ► Opérateurs de saisie → centre de formation C-E-FOR, (*Démarrage mars 2005*).

- **Favorisation du Placement des stagiaires en entreprise** : toute l'idée est ici de favoriser le placement sans pour autant « mâcher » le travail aux stagiaires. Si le programme indique donc aux stagiaires des emplois possibles, ils doivent ensuite faire

preuve d'autonomie et sont simplement guidés dans les démarches nécessaires à leur recrutement..

- **Un suivi post-formation nécessaire et personnalisé** : les formatrices suivent les stagiaires placés pendant 6 mois après leur embauche, afin de prévenir les abandons dûs, souvent, aux relations de travail et/ou aux relations familiales (jalousie du mari, grossesse non désirée, problème de garde des enfants…).

Principaux résultats

Depuis 1998, le programme a formé **3 555 personnes en formation comportementale et 2 701 en formation technique**. Les entreprises restent très prudentes en matière de recrutement de jeunes sans expérience, mais le programme a réussi à **favoriser le placement de 2 167 stagiaires**, auxquels il faut ajouter ceux qui se sont placés sans avoir recours à ses services.

	Formation Professionnelle C-E-FOR	Unité	08/01 à 07/02	08/02 à 07/03	08/03 à 07/04	08/04 à 07/05	Progression / Echéance précédente
	Formation de base (FDB) (1)						
F1	Participants aux réunions d'information.	#	722	1283	1306	1619	24%
F2	Entretiens	#	595	1074	905	1123	24%
F3	Inscrits en FDB	#	414	670	560	718	28%
F4	Ratio d'inscrits / entretiens	%	70%	62%	62%	64%	3%
F5	En cours de FDB	#			242	182	-25%
F6	Abandons - renvois FDB	#	84	94	94	88	-6%
F7	Ratio FDB intégral / inscrits	%	80%	86%	83%	88%	5%
F8	Total FDB	#	330	576	466	630	35%
	FT (2)						
L1	Ratio de femmes	%	44%	58%	47%	53%	13%
L2	Nb de formés	#	379	379	515	489	-5%
L2.1	Nb de formés Couture industrielle	#	379	353	434	337	-22%
L2.3	Nb de formés Tricotage industriel	#			37	32	-14%
L2.4	Nb de formés Tricotage (FSS Ultramaille)		0	0	0	10	100%
L2.5	Nb de formés Broderie	#	0	15	0	0	0%
L2.6	Nb de formés Ouvrage métallique	#	0	11	5	20	300%
L2.7	Nb de formés Menuiserie	#	0	0	18	0	-100%
L2.2	Nb de formés Opérateurs de saisie	#				56	
L2.8	Nb de formés Employés de maison	#			21	34	62%
L3	Nb cumulé de formés (depuis août 2001)	#	379	758	1273	1762	38%
	Abandons (3)						
L4	Nb d'abandons	#	36	31	21	54	157%
L5	Ratio d'abandons (L4/L2)	%	9%	8%	4%	11%	171%
	Placements en entreprises (4)						
L6	Nb placements en entreprise par C-E-FOR	#	207	128	362	210	-42%
L7	Ratio de placement (L6/L2-L4)	%	60%	37%	73%	48%	-34%
L8	Ratio de stagiaires à placer (L2-L4-L6/L2)	%	36%	58%	26%	52%	102%
L11	Travaillant toujours après 6 mois	#				241	
L12	Ratio de conservation à l'emploi à 6 mois (L11/L2)	%	0%	0%	0%	49%	
L14	Coût d'une formation par stagiaire (6) - *Ariary* -	#	93 924	158 223	95 871	171 426	74%
	Contre-valeur en euro	#	*72*	*116*	*47*	*69*	

Le taux de conservation à l'emploi 6 mois après l'embauche (nombre de stagiaires qui travaillent en entreprise / nombre de stagiaires formés) a évolué à la baisse et n'a pas même pu être collecté avec certitude pendant plusieurs années. Les raisons en sont que les crises économiques et politiques ont distendu les liens avec les entreprises et que ces dernières s'adressent plus aux ouvriers expérimentés qu'aux débutants. Les placements sont donc de plus en plus difficiles de même que le suivi des stagiaires en entreprises, en raison d'un accès non pérenne aux données des entreprises.
En 1998, 98 % des stagiaires qui avaient suivi la formation technique textile trouvaient un emploi. Aujourd'hui, selon une enquête réalisée en juillet 2004, toutes formations confondues, ce ratio est de 83% et près de 30% ont trouvé un emploi sans l'aide de C-E-FOR (seuls 10 % des stagiaires avaient trouvé un emploi seuls en 1998). Le programme a en effet mis l'accent sur le placement en pleine autonomie.

Facteurs favorisant les résultats du programme

- **Un contexte plutôt favorable**

En 2003[3], le secteur textile malgache comptait 114 entreprises. L'industrie textile employait près de 30% des salariés du secteur industriel formel, soit environ 120 000 emplois (75% des emplois en zone franche). Elle engendrait également environ 80 000 emplois indirects dans les secteurs des services et de la culture du coton. Les exportations totales d'articles confectionnés s'élevaient en 2003, à plus de 33 milliards d'euros, dont 145 vers l'Union européenne et 176 vers les Etats-Unis, ce qui représente 30% des exportations totales du pays. Pour le premier semestre 2004, en valeur, les exportations vers les Etats-Unis ont doublé et progressé de 48% vers l'Europe.

En 1998, le programme comptait 26 entreprises partenaires (dont 21 dans le textile) qui se montraient globalement satisfaites. Aujourd'hui, et après la crise économique et politique de 2002, le programme n'a plus que quelques conventions de placement en vigueur, avec certaines entreprises fidèles. Toutefois, la notoriété du programme n'a fait que progresser et il parvient malgré tout à un ratio de placement important. D'autre part, même si peu d'entreprises contribuent aux coûts de formation, la formation comportementale, qui va être organisée en partenariat avec le *Cluster* Text'île Mada (regroupant 20 entreprises) pour les ouvriers en poste risquant de perdre leur emploi, est prometteuse d'une relation plus suivie et fructueuse avec les entreprises du secteur.

- **La formation répond aux principales lacunes des stagiaires** en terme de savoir, de savoir-faire, de comportement et d'adaptation à la culture d'entreprise. Elle est construite autour de plusieurs points qui nous paraissent déterminants :

  - ✓ la formation comportementale travaille sur les principaux blocages des stagiaires, qui sont comportementaux et culturels ;
  - ✓ A l'issue de cette formation, les stagiaires qui le désirent peuvent être sélectionnés pour des formations techniques ;
  - ✓ Les stagiaires s'impliquent financièrement dans le coût des formations (1/6ème du coût total).

[3] Derniers chiffres connus.

- **Une application très stricte du règlement intérieur**. Calqué sur celui des entreprises pour mettre d'emblée le stagiaire en situation, le règlement intérieur a été mis en place dès le deuxième groupe de formation du programme en avril 1996. Un retard ou une hygiène insuffisante entraîne par exemple le renvoi pour la journée. 3 absences (ou renvois) entraînent un renvoi du stage de formation (le stagiaire peut néanmoins se réinscrire à un prochain stage).

- **Un suivi individuel rapproché** permet une connaissance individuelle de chaque stagiaire.

  - ✓ plusieurs entretiens individuels sont faits avec chaque stagiaire pendant la formation de base et comportementale ;
  - ✓ Toute la famille du stagiaire est engagée, (un membre de la famille co-signe le contrat de formation en filière technique) pour discuter du projet professionnel du stagiaire, afin de prévenir les principales causes d'abandons qui sont souvent dues aux relations familiales ;
  - ✓ Le suivi régulier en entreprise pendant 6 mois après l'embauche vise à prévenir les principales causes d'abandon.

- **L'équilibre entre les exigences des entreprises et les conditions socio-économiques des stagiaires.**

Il est toujours difficile de trouver l'adéquation entre les compétences des bénéficiaires, leurs difficultés sociales et les conditions d'embauche des entreprises qui souhaitent trouver des employés rapidement opérationnels. Une approche trop sociale décrédibiliserait le programme auprès des entreprises ; une trop forte exigence démotiverait les stagiaires. Cet équilibre à maintenir reste l'enjeu principal du programme.