

Rapport de capitalisation du projet KiMaLaKan



Projet financé par
l'Union Européenne



Juin 2024

Sommaire

Acronymes	p.3
1.Introduction.....	p.4
2. Contexte	p.6
3. Thèmes.....	p.7
3.1. L'optimisation de l'employabilité des jeunes et des femmes dans les bassins d'emploi.....	p.7
3.1.1. Le Cadre de Concertation, instrument d'apprentissage de la collaboration entre acteurs....	p.7
3.1.2. Le Cadre de Concertation, un dispositif institutionnel durable.....	p.9
3.2. Les OSC actrices de l'insertion professionnelle et socio-économique des jeunes et des femmes dans leurs territoires	p.11
4. Conclusion.....	p.14
5. Annexes	p.14

Définition des termes

Cadres de Concertation : Espaces pluri-acteurs de dialogue et de concertation citoyenne autour de la thématique « *migration irrégulière en lien avec l'insertion économique locale des jeunes et des femmes* ».

Table Ronde : Espace de dialogue sous forme d'une émission de radio qui en plus d'être informatif, fut une occasion de formation des jeunes auditeurs sur les techniques de recherche d'emploi et de mise en relation, afin d'obtenir un stage ou un emploi salarié.

Forum Communautaire : Rencontre de partage des résultats (idées d'actions) issus des cadres de concertation en vue d'amender et d'adopter ces activités en agenda délibératif par tous les acteurs concernés, y compris les autorités publiques et les OSC.

Parcours Entrepreneurial : Ensemble des techniques, processus d'appui et d'accompagnement des jeunes et des femmes à la création et à la gestion de leur propre entreprise (auto-emploi).

Groupes cibles : Jeunes et femmes, autorités locales et OSC des zones ciblées par le projet.

Bénéficiaires : Ensemble des acteurs des 8 bassins d'emplois ciblés par le projet bénéficiant indirectement des résultats et impactés par le projet.

OSC Actrices : 16 OSC partenaires de la mise en œuvre du projet KiMaLaKan.

OSC de Services : OSC qui fournissent des services financiers ou non financiers aux jeunes et femmes entrepreneur-es.

Faïtières : Organisations à base de membres, structures au sein desquelles sont regroupées plusieurs autres organisations qui constituent l'assise sociale membre.

Appels à Manifestation d'Intérêt (AMI) : Appel lancé aux OSC pour répondre aux besoins de mise en œuvre d'activités pré-identifiées ; Les AMI permirent de sélectionner 16 OSC, 8 Faïtières pour la facilitation et 8 OSC de services.

Gestion Territoriale des Emplois et Compétences (GTEC) : Démarche de concertation entre acteurs du territoire pour identifier les perspectives et opportunités d'emploi et les besoins de compétences correspondants.

Acronymes

ASF	Association des Services Financiers
APIP	Agence de Promotion des Investissements Privés
AMIFA	Atlantic Microfinance
CADES	Centre d'Appui pour le Développement Economique et Social
CRG	Crédit Rural de Guinée
CU	Commune Urbaine
DUE	Délégation de l'Union Européenne
DPJ	Directeur Préfectoral de la Jeunesse
DMR	Directeur des Micro-Réalisations
ERI	Faciliter l'Innovation Rurale
FONIJ	Fond National pour l'Insertion des Jeunes
GTEC	Gestion Territoriale des Emplois et Compétence
GVEC	Groupement Villageois d'Epargne et de Crédit
IMF	Institution de Microfinance
KIMALAKAN	Projet de renforcement des capacités des organisations de la société civile dans les régions de Kindia, Mamou, Labé et Kankan
MATD	Ministère de l'Administration du Territoire et de la décentralisation
NIF	Numéro d'Immatriculation Fiscale
OI	Osez Innover
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSC	Organisation de la Société Civile
PA	Plan d'Affaires
PDO	Plan de Développement Organisationnel
PO	Plan Opérationnel
PTBA	Plan de Travail et Budget Annuel
SRI	Statuts et Règlement Intérieur
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
TRE	Technique de Recherche d'Emploi
UGP	Unité de Gestion du Projet
PPH	Personnes Porteuses de Handicap
SPIDER	Approche d'auto-évaluation, de planification et de suivi des capacités organisationnelles
PAI	Plan Annuel d'Investissement
PDL	Plan de Développement Local
RCCM	Registre de Commerce et du Crédit Mobilier

1. Introduction

Le processus de capitalisation

La capitalisation des expériences du projet KiMaLaKan est une **capitalisation ponctuelle** effectuée début 2024 au terme du projet de 4 ans. Étant donné que les parcours d'insertion sont des expérimentations, la capitalisation a comme objectifs :

- d'assurer la promotion des actions
- de renforcer les institutions qui se sont impliquées dans le projet
- d'analyser les facteurs de succès et facteurs limitants, les bonnes pratiques et leçons apprises, et
- d'influencer les modes d'action à venir, les politiques locales, en attirant l'attention sur ce qui est important en termes de recommandations pour une mise à l'échelle ou une réplique, en considérant les spécificités du contexte Guinéen.

Ce partage des expériences du projet KiMaLaKan permet aussi à Eclasio et ses partenaires (CADES, Osez-Innover, TRIAS) de valoriser ce qui a été fait, transférer les expériences en vue de futures perspectives, ainsi que consolider leurs missions respectives et leurs stratégies d'action liées à l'insertion socio-économique de populations fragilisées par l'exclusion et les inégalités. Outre son appropriation en interne, le contenu du document de capitalisation sera échangé lors de l'atelier de clôture du projet (prévu en juin 2024) et à travers les canaux de partage des partenaires de mise en œuvre (site-web, plateforme).

Ce document de capitalisation est le fruit d'une démarche individuelle et collective de collecte et de partage d'informations et de données, donnant la possibilité aux acteurs Guinéens impliqués dans les débats sur la migration et l'insertion économique locale, d'analyser les savoir-faire qui leur ont permis de réaliser leurs actions. La démarche comprenait des entretiens individuels avec les bénéficiaires, avec les autorités publiques locales, et avec les représentants d'OSC, ainsi que des tenues d'ateliers d'analyse et de réflexion dans chacun des quatre bassins d'intervention du projet. Ces ateliers ont débuté par un travail préalable qui a conduit les participant-es à identifier des critères d'appréciation des expériences menées et des bonnes pratiques. Par la suite, des présentations en plénières suivies de travaux de groupe ont mené, à travers une démarche d'analyse SEPO, à l'obtention d'un premier niveau de réflexion sur la qualité des expériences. S'en sont suivies des analyses et des réflexions en

plénière qui ont abouti à l'identification de leçons apprises et des propositions de recommandations, qui font l'objet de ce document de capitalisation.

Le choix des thèmes capitalisés

Afin de répondre à des enjeux d'insertion d'emploi et de migration, l'action dénommée KiMaLaKan – diminutif de Kindia, Mamou, Labé, Kankan (4 bassins d'emploi autour de villes secondaires) – visait à contribuer à l'amélioration de la gouvernance locale, par les autorités et la société civile, d'un développement économique offrant des alternatives à la migration (OG1), et à accroître la participation de la société civile dans la promotion effective du rôle des femmes et des jeunes comme agents du développement et du changement (OG2).

De manière spécifique, le projet KiMaLaKan visait à renforcer des capacités des OSC locales à s'impliquer dans les dispositifs d'insertion professionnelle et de développement de l'emploi pour les femmes et les jeunes des bassins d'emploi de Kindia, Mamou, Labé et Kankan (OS).

Les groupes cibles du projet KiMaLaKan comprennent :

- Les **OSC** de 4 bassins principaux et 4 bassins intermédiaires d'emploi. Deux ciblages distincts composent ce groupe cible :

- 120 OSC actives dans les zones du projet et qui ont participé aux cadres de concertation. Elles ont été intégrées dans des filières économiques ou dans des secteurs porteurs du territoire, en leur permettant d'être accompagnées dans les parcours d'insertion économique déployés par le projet.
- 16 OSC ont été identifiées et sélectionnées par un processus simplifié d'appel à proposition. 8 OSC, de type faîtière, ont été sélectionnées pour effectuer la facilitation d'espaces de concertation. 8 autres OSC de services ont été sélectionnées pour fournir l'accompagnement des jeunes et des femmes vers l'emploi. Ces 16 OSC ont été soutenues grâce à un dispositif de **subventions en cascade**.

- Les **élus et personnels des Collectivités locales** de Kindia, Mamou, Labé et Kankan et des communes avoisinantes (bassins d'emploi), les services techniques, et les autorités locales ont été renforcés dans leurs capacités à s'impliquer sur les questions de développement économique, d'emploi et de migration, à travers des **cadres de concertation** locaux.

- Les **employeurs et entreprises** de la zone d'intervention et leurs représentations ont été sollicités pour participer à la démarche locale

de Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences (GTEC).

- Les publics en recherche d'emploi décent sur le territoire : **400 jeunes femmes, 400 jeunes hommes et 400 femmes**, bénéficiant d'un appui dans leur parcours d'accès à l'emploi, ainsi que leur entourage, touché par les actions d'information sur les opportunités du territoire.

Le projet KiMaLaKan avait l'ambition d'instaurer des dispositifs durables de gouvernance locale et d'accompagnement des femmes et des jeunes vers l'emploi. Ces dispositifs ont eu lieu à différents niveaux, dont un qui visait l'amélioration de l'environnement dans lequel les femmes et les jeunes évoluent, l'amélioration des politiques et conditions-cadre spécifiques qui leur permettent de réaliser leur potentiel socio-économique. Afin de rendre ces huit territoires attractifs et réaliser des effets positifs sur l'exode, le choix a été fait de créer un espace de gestion de ces ressources humaines ayant une dimension collaborative et locale, et ce, pour assurer un certain nombre d'actions essentielles (analyser et anticiper les besoins, adapter les conditions de création et de formalisation des MPME, adapter les offres de service financier et non-financier, etc.) non-envisageables au niveau individuel.

La **Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences** (GTEC) permet aux acteurs locaux de se concerter et d'agir ensemble ; il s'agit d'une démarche globale qui s'inscrit dans le temps, se réalise à trois niveaux :

- Au niveau des territoires : Il s'agissait de favoriser les secteurs attractifs ou en développement, d'anticiper les mutations économiques et démographiques, de favoriser l'innovation et le dynamisme entrepreneurial, de répondre aux problématiques emplois-compétences du territoire, etc.

- Au niveau des entreprises : Il s'agit de favoriser le recrutement des entreprises sur leur territoire et leur adaptation en termes de compétences, mais aussi la création de nouvelles entreprises, en lien avec les problématiques de formation, de transfert de compétence et d'insertion des publics éloignés de l'emploi.

- Au niveau des populations locales : Dans un contexte de sous-emploi des jeunes et de migration vers des territoires perçus comme plus favorables, il s'agit de sécuriser et d'organiser leur maintien dans le territoire en améliorant le service de conseil, l'accès aux compétences, leurs moyens et leur autonomie de décision et de gestion.

Ceci se réalisa par la sollicitation d'un dialogue multi-acteurs au niveau local, appelé **Cadre de Concertation**, permettant de transposer le débat sur la migration et le sous-emploi au niveau local,

et d'impliquer conjointement les OSC, les autorités locales, et les entreprises dans une démarche de réflexion-action territorialisée sur l'emploi.

Ce document présente le processus d'établissement de dialogue multi-acteurs suscité par les Cadres de Concertation. Il s'appuie sur les besoins et les initiatives des acteurs : les jeunes et les femmes, les groupes d'entreprises et le gouvernement local prennent les devants en préconisant des solutions aux problèmes spécifiques communs auxquels ils sont confrontés sur l'emploi local. Ce thème se résume comme suit : **l'optimisation de l'employabilité des jeunes et des femmes dans les bassins d'emploi.**

Le document décrit l'organisation des processus de promotion de la réflexion collective à travers des pratiques inspirantes de sollicitation de dialogue local. L'expérimentation des cadres de concertations a été fortement plébiscitée par les collectivités locales, dont certaines ont répliqué la mise en place de dispositif institutionnel similaire pour aborder d'autres sujets d'intérêt commun, comme l'éducation des jeunes. Cela s'est concrétisé par une reconnaissance des OSC Facilitatrices (Faïtières) de la part des services techniques comme étant des partenaires fiables et légitimes. L'appropriation des processus s'est concrétisée par l'insertion d'actions prioritaires issues des dialogues dans les différents plans des services techniques et plans de développement communaux.

Afin de répondre concrètement et efficacement à la promotion de l'employabilité, il a fallu mettre à niveau les OSC de service financier et non-financier des territoires. Huit OSC de service ont été renforcées à prendre en main des étapes des parcours d'insertion pour les femmes et les jeunes entrepreneuses. Ce document présente le processus de **renforcement de capacités des OSC de service**, qui est résumé par le thème suivant : **Les OSC actrices de l'insertion professionnelle et socio-économique des jeunes et des femmes dans leurs territoires.**

Ces deux (2) thèmes ont été directement travaillés par Eclosio et ses partenaires (CADES, Osez Innover et TRIAS), puisqu'ils touchent les groupes cibles directs, ceux de nos interfaces, les collectivités locales, les services techniques préfectoraux et communaux, les OSC facilitatrices et les OSC de service. Des témoignages de quelques-unes des 1200 jeunes et femmes et de représentant-es d'OSC locales qui ont bénéficié des actions de promotion de l'employabilité dans les huit (8) zones illustreront les dynamiques territoriales mises en place et permettront de comprendre ses aboutissements.

D'autres supports viennent compléter ce document de capitalisation :

- Les **fiches techniques et méthodologiques** produites par les partenaires du consortium de mise en œuvre du projet :
 - Les modules de formation et d'établissement de GVEC (par TRIAS)
 - Les modules de formation ERI (Trias)
 - Le manuel de suivi dans le cadre de l'approche SPIDER (par TRIAS)
 - Le parcours entrepreneurial (Eclasio, TRIAS, O-I, CADES)
 - Les procédures simplifiées d'Appel à Manifestation d'Intérêt (Eclasio)
- Les **fiches techniques inspirantes** utilisées pour la mise en œuvre du projet :
 - L'approche REFLECT (Action-Aid) ;
 - Le Guide de l'Agent de Terrain pour l'établissement d'AVEC (VSL Associates) ;
- Des **portraits-témoignages** assortis de photos, dont certains ont été insérés dans le corps du document de capitalisation
- Trois **vidéos** :
 - Vidéo 1 : Sensibilisation du public et insertion des jeunes et femmes
 - Vidéo 2 : Dialogue institutionnel et concertation locale
 - Vidéo 3 : Création d'entreprises réussies.

2. Contexte

Près des deux tiers (2/3) de la population guinéenne a moins de 25 ans. Selon le recensement de 2014, analysé dans le Profil Migratoire de la Guinée, 38 % des personnes de plus de 15 ans en Guinée sont inactives, et ce taux atteint 50 % chez les femmes. De plus, d'après une enquête de 2012 réalisée auprès d'urbains uniquement, 10,43 % des jeunes en emploi déclarent être sous-employés. 22 % des jeunes ne seraient ni en éducation, ni en formation, ni en emploi. Par ailleurs, 84 % des jeunes en emploi évolueraient dans le secteur informel. Cette situation de sous-emploi des jeunes (et particulièrement des jeunes femmes) constitue un enjeu clé du développement pour la Guinée, et incite une part importante de la jeunesse à se déplacer vers des territoires perçus comme plus favorables : les villes de Guinée, les zones d'emploi de la sous-région et – dans une moindre mesure – l'émigration vers l'Europe, souvent par des filières clandestines. Les régions de la Haute Guinée (notamment Kankan) et de la Moyenne Guinée (Mamou et Labé) sont identifiées comme des zones de départ massif des jeunes candidat-es à l'émigration. Les problématiques de sous-emploi et

d'émigration des jeunes s'avèrent ainsi étroitement corrélées. Le projet KiMaLaKan a agi sur ces sujets en suscitant un dialogue multi-acteurs permettant de transposer le débat sur la migration au niveau local (mobilisation des leaders locaux, interlocution avec les familles, réflexion pour identifier les leviers de prévention) et d'impliquer conjointement les OSC et les autorités locales dans une démarche de réflexion-action territorialisée sur l'emploi.

Afin d'assurer de bonnes conditions préliminaires à sa mise en œuvre, une première phase de préparation du projet se déroula en cinq étapes :

1. Sensibilisation du public et information : Des ateliers d'échange ont été organisés au niveau de chaque bassin, dans lesquels les autorités locales, et les OSC ont débattu sur les objectifs du projet, les enjeux de la migration irrégulière et les alternatives d'insertion socio-économique des jeunes, les mécanismes de fonctionnement des espaces de concertation à travers l'approche la Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences (GTEC) et les attentes du projet vis-à-vis des acteurs locaux. En retour la mission a pu recueillir les avis des autorités locales qui ont été prises en compte pour adapter la mise en œuvre. Cela favorisa la prise de contact avec les élus locaux, avec les élus des collectivités locales et les services techniques de l'État pour échanger avec eux sur la portée des mécanismes GTEC, afin de définir et clarifier le rôle de chaque partie prenante dans leur fonctionnement. Un site web a été développé y compris sur les nouveaux médias (Facebook, X (anciennement twitter), Instagram, You tube) qui sert à la diffusion de l'information sur les opportunités locales.
2. Analyse d'emplois porteurs par bassin : cette analyse a permis de définir des dispositifs d'accompagnement vers l'emploi décent, dans lesquels la société civile est impliquée, offrant aux femmes et aux jeunes des opportunités d'insertion sur leur territoire. Elle a permis d'identifier quelques-unes des principales filières les plus pratiquées. L'identification des gaps sur ces différentes filières présélectionnées a été complétée par l'appui des huit (8) OSC de service ce qui a permis d'adapter les parcours d'insertion au plus proche des besoins des filières et des marchés ciblés. Les besoins de services ont été tirés de l'analyse des filières.
3. Cartographie des OSC : La cartographie s'est déroulée en trois (3) phases : 1/ une phase de préparation qui comprend la préparation des termes de référence, la conception du guide d'enquête, la mise à niveau de l'équipe

d'enquête et la réidentification des personnes de références dans les localités concernées ; 2/ Une phase d'étude de terrain qui a permis le recensement de 347 structures locales ; et 3/ Une phase d'analyse et de synthèse qui a permis de renseigner la base de données informatique et dynamique mise à la disposition des Cadres de Concertation. Cette phase a compris l'analyse préliminaire de la prestation des services. 103 fournisseurs de services financiers et non financiers ont été identifiés et 85 d'entre eux ont été cartographiés dont 53 non financiers et 32 financiers. Ces deux catégories de fournisseurs de produits et services seront mobilisés aux différentes étapes du parcours entrepreneurial pour faciliter l'accès des entrepreneur-es aux moyens financiers en vue du démarrage et/ou du développement de leurs entreprises.

4. Procédures d'Appels à Manifestation d'Intérêts : une liste de 16 critères a été amendée et adoptée. Il s'en est suivi l'organisation des procédures simplifiées d'appel à manifestation d'intérêts, qui ont abouti à la sélection de seize (16) OSC, 8 OSC de type Faïtière pour les tâches d'accompagnement et de facilitation des cadres de concertation, et 8 OSC de service pour la délivrance de service opérationnel et d'appui aux entrepreneur-es lors de l'accompagnement des parcours entrepreneuriaux.
5. Diagnostic des OSC : Une collecte d'information organisationnelle et un diagnostic de base (évaluation MBO Scan) ont permis de déterminer des Plans de Développement Organisationnel pour chacune des OSC bénéficiaires des financements en cascade. Des autoévaluations des performances de ces OSC ont eu lieu annuellement selon l'approche SPIDER, afin d'accompagner et rendre les organisations dynamiques, autonomes et pérennes, capables de fournir des services pertinents de qualité à leurs membres et à leurs communautés.

La mise en œuvre des activités qui s'ensuivent comprend deux types d'actions complémentaires ; l'accès des populations à des Cadres de Concertation ou des dialogues inclusifs sur les alternatives d'employabilité, et la mise en place de dispositifs d'insertion professionnelle (incubateurs) fonctionnels. Ceux-ci constituent le fondement des deux thèmes capitalisés dans ce document.

3. Thèmes

3.1. L'optimisation de l'employabilité des jeunes et des femmes dans les bassins d'emploi

3.1.1. Le Cadre de Concertation, instrument d'apprentissage de la collaboration entre acteurs

La démarche GTEC est une démarche anticipatrice qui demande de trouver un espace de gestion des ressources humaines ayant une dimension collaborative et locale. Elle comprend les étapes de diagnostic, prévision, adaptation, et de suivi-évaluation. Dans le contexte Guinéen, elle est appliquée pour assurer un nombre d'actions essentielles difficilement envisageables à l'échelon individuel, dont les principales sont :

- Analyser et anticiper les attentes et besoins des collectivités, des entreprises, et des citoyen·nes ;
- Offrir aux jeunes et aux femmes des conditions de cadre d'évolution ou d'opportunité économique ;
- Contribuer à l'engagement politique et à créer un climat favorable aux réformes de politiques locales d'appui à l'entrepreneuriat ;
- Sensibiliser et susciter l'intérêt des jeunes et des femmes à s'investir dans leur territoire ;
- Concevoir et organiser des programmes de formation ;
- Travailler sur l'articulation Projet de vie / Projet professionnel et impliquer les entreprises sur cet aspect essentiel d'ancrage local, sur l'innovation, etc.

Il s'agit donc de concilier l'articulation des besoins nés de l'activité des entreprises, des populations, et des priorités qu'implique le développement durable d'un territoire (les services publics). Ce développement intégré s'est conçu par la mise en place de Cadres de Concertation au niveau de chacun des huit bassins ciblés. Il s'agit de l'organisation de sessions de concertation hebdomadaires ou bimensuelles qui regroupent le secteur privé, les autorités publiques, et les populations. Les thèmes débattus au sein des Cadres de Concertation appuyés par le projet KiMaLaKan étaient tous évidemment en lien avec l'employabilité et les migrations. Cependant, ce modèle peut être utilisé, et l'a déjà été, pour organiser les dialogues publics / privés sur d'autres thèmes qui s'appuient sur les besoins et les initiatives des populations, remontés par les OSC au niveau des autorités publiques. L'association Jeune Solidaire (OSC de type faïtière) de Mamou a témoigné avoir utilisé les techniques de facilitation acquises dans le cadre du projet KiMaLaKan pour organiser des Cadres de Concertation et contribuer à l'engagement politique des autorités locales sur des thèmes liés à l'éducation secondaire

L'animation des cadres de concertation m'a permis d'acquérir des connaissances en animation et d'offrir aux jeunes et aux femmes membres de la plateforme des conditions de cadre d'évolution ou d'opportunité économique à travers la création des entreprises.

Les débats tenus au sein des cadres de concertation pour résoudre les problèmes sur l'employabilité et la migration m'ont encore rassuré que ce modèle pourrait être utilisé pour organiser des dialogues public/privé afin de résoudre d'autres besoins ou fléaux qui gangrènent notre communauté. Chose qui m'a permis, ainsi que l'ensemble des membres de la plateforme, de s'intéresser au taux d'échec des candidats aux différents examens dans la ville de Mamou en rentrant en contact avec les autorités éducatives afin d'apporter notre contribution pour les années à venir.

Abdoulaye DIALLO

Président de la plateforme Jeunes Solidaires de Mamou.



Session de dialogue lors d'un Cadre de Concertation

Les débats qui ont eu lieu lors des Cadres de Concertation ont fait ressortir des priorités. Elles furent discutées lors de groupes de travail entre entrepreneur·es afin de les organiser et de les planifier sous forme d'idées d'actions, comme illustré dans l'encadré ci-dessous.

Plans d'actions proposés à Kouroussa :

- Former des jeunes sur la création d'entreprise et les accompagner dans la formalisation.
- Sensibilisation des jeunes sur les avantages de la formation professionnelle et qualifiante ou d'avoir un métier porteur de croissance.
- Faire un plaidoyer auprès des entreprises locales afin de recruter et former leur main d'œuvre sur place. Donner la même chance à tous les jeunes chercheurs d'emploi.
- Faire un plaidoyer auprès de l'autorité communale afin de prendre en compte les préoccupations des jeunes dans les priorités des PDL et PAI.
- Suivi/ appui/ accompagnement des jeunes entrepreneurs
- Promotion de la transformation, conservation et commercialisation des produits locaux.
- Formation des jeunes en développement personnel (estime en soi, ...).
- La pérennisation des cadres de concertation dans les communautés.

Ces documents servirent de base pour entreprendre des actions de plaidoyer envers les autorités étatiques ; Ces huit plans d'actions ont été présentés lors de forums communautaires et furent adoptés de manière consensuelle avec les partenaires des collectivités locales. Les plans d'actions furent, par après, intégrés dans les plans de développement locaux, des Directions Préfectorales de la Jeunesse, et des autorités communales.

Dans certains bassins d'emplois, le forum communautaire a émis un plan d'actions par domaine stratégique prioritaire. L'exemple illustrateur de Dalaba présente quatre domaines d'intervention :

1. L'insertion économique locale des jeunes et des femmes ;
2. La promotion du rôle des femmes et des jeunes comme agents vecteurs du développement local et du changement ;
3. La lutte contre la migration irrégulière ;
4. La digitalisation des services des collectivités locales.

19 activités ont été déterminées, ainsi que les acteurs principaux et les stratégies de mise en œuvre, et les moyens dont ces acteurs disposent pour l'exécution des activités. Ces acteurs sont les autorités locales et administratives, les services techniques communaux, les OSC locales et de service qui participèrent aux cadres de concertation, les OSC facilitatrices, les représentant-es des communautés, et les entrepreneur-es. Les principes appliqués ont été de permettre aux acteurs de faire les efforts d'amélioration par eux-mêmes et de continuer à travailler ensemble les opportunités à venir. Le projet KiMaLaKan leur a permis d'acquérir ces capacités. Le projet peut ainsi prendre fin, même si les détails ou l'objectif d'un domaine d'intervention issus des plans n'est pas encore entièrement atteint.

3.1.2. Le Cadre de Concertation, un dispositif institutionnel durable

Le dispositif de dialogue public / privé des Cadres de Concertation ont été largement assumés par les autorités publiques locales. Il a été répliqué sur d'autres sous-préfectures par l'initiative de Directeurs de la Jeunesse.

Le projet KiMaLaKan avec les cadres de concertation, a été une bonne chose pour la jeunesse de Mamou surtout avec sa particularité "le faire faire".

Pour les jeunes, la belle vie est en occident et rester ici est synonyme de problèmes. Mais avec les thèmes débattus, les échanges et le développement de long en large sur la migration et l'emploi local, beaucoup de jeunes et d'associations de jeunes ont compris que, oui on peut réussir ici ; Ce que nous cherchons de l'autre côté, se trouve chez nous. Il faut juste fournir un petit effort pour l'obtenir. J'ai également noté que les jeunes ont eu un atout sur leurs manières de faire et d'agir, sur comment gérer un problème donné, avant, pendant, et après que les associations évoluent dans un sens très positif, car j'ai reçu plusieurs jeunes qui désirent s'orienter vers l'entrepreneuriat. L'engagement de ces jeunes m'a motivé avec le soutien des autorités préfectorales et conformément à notre plan d'actions de la Direction de prévoir ces activités afin de démultiplier ses cadres au niveau sous-préfectoral.

Mamadou Alpha Bhourya DIALLO
Directeur Préfectoral de la Jeunesse de Mamou

La durabilité de ce dispositif est démontrée par sa répliquabilité telle que rapportée par l'association Jeune Solidaire et le DPJ de Mamou, mais aussi par les conditions de réussite de la facilitation par les OSC Faitières, ce qui démontre un succès durable. Celui-ci se rapporte au comportement social des acteurs et leur capacité à coopérer. La Facilitation a permis à chaque acteur de comprendre et assumer effectivement son rôle, que certains prennent effectivement le lead, et démontrent leur responsabilité dès le départ. Certes, l'évolution du travail collectif ne s'est pas réalisée sans contraintes, mais les expériences positives et négatives au sein de ces espaces de dialogue ont été prises comme base de progrès ; il a été compris par les OSC facilitatrices et les autorités locales comme un processus d'augmentation graduel de compréhension et d'ajustement mutuel.

Le renforcement de capacité effectué comportait le transfert d'outils d'animation et de planification collective, alimenté par des formations et de l'appui conseil en lien avec les Plans Organisationnels des OSC issus de leurs autoévaluations. Plus particulièrement pour les OSC facilitatrices, celles-ci furent formées à la mise en œuvre de l'approche REFLECT et l'utilisation des outils de la MARP pour conduire l'animation des espaces de dialogue ; plus précisément ce sont les 16 facilitateurs Endogènes recrutés par le projet qui ont été renforcés afin d'accompagner les étapes du processus de concertation et de planification. Ce processus commença par des activités de sensibilisation des acteurs des Cadres de Concertation, suivi par l'analyse conjointe des problèmes et l'élaboration d'une stratégie d'actions. Il se résulta par la coordination des activités des plans d'actions.

Les aboutissements de ce travail peuvent se résumer comme suit :

- Les **élus** et personnels des **collectivités locales**, les **services techniques** en charge de la jeunesse et l'emploi :
 - Ont identifié et reconnu les OSC facilitatrices (faïtières) comme des partenaires fiables et appropriés pour organiser les dialogues.
 - Maîtrisent et se sont appropriés le processus de dialogue multi-acteurs ; sont pour certains devenus moteurs de ce processus.
 - Ont élargi leur circonscription en établissant des cadres de concertation dans des communes avoisinantes et en participant à d'autres cadres de concertation sur d'autres thèmes.
 - Ont été force de propositions, de solutions et d'options.
 - Ont adapté les plans de développement locaux et sectoriels en y insérant les priorités issues des différents espaces de dialogue multi-acteurs.
- Les **OSC facilitatrices**, les huit faïtières en charge de l'animation des cadres de concertation ont la capacité de :
 - Animer des concertations participatives présentiels en utilisant des approches et outils qui renforcent l'inclusivité, en particulier les femmes, les personnes porteuses d'handicap, et les personnes peu alphabétisées.
 - Maîtrisent et se sont approprié le processus de dialogue multi-acteurs ; ont répliqué ce processus sur des thèmes liés à l'accès à l'éducation et à la santé.
 - Ont favorisé les conditions à produire pour un succès durable, qui se rapportent à l'amélioration des comportements sociaux et la capacité à coopérer des acteurs impliqués ; la définition des rôles de chacun, la promotion du leadership, la démonstration de la responsabilité partagée ou non, la situation de gagnant-gagnant, la volonté d'avancer, ...
 - Conçoivent un processus de concertation approprié, en se basant sur l'analyse conjointe des problèmes soulevés par leurs assises sociales et sur l'organisation de dialogues productifs qui mobilisent tous les acteurs, dont les fournisseurs de services.
- Les **OSC fournisseurs de services** ont :
 - Systématisé l'introduction de la thématique « insertion et emploi local » dans leur plan opérationnel.
 - Adapté leurs offres de service pour convenir aux priorités déterminées lors des sessions de dialogue au sein des cadres de concertation (par exemple GVEC ou alors formation duale avec stage en entreprise...).
 - Augmenté la visibilité sur l'accès et les avantages potentiels des services opérationnels.
 - Amélioré leur prestation par soucis de redevabilité envers leur clientèle, et aussi à la suite de processus d'autoévaluation annuelle de leurs capacités organisationnelles (voir l'annexe 6 sur l'approche SPIDER).

Le projet KiMaLaKan a organisé la tenue de **406 sessions de concertation dans les 8 bassins** d'emplois. Celles-ci ont produit huit idées d'actions majeures qui ont été planifiées par des groupes de travail lors de tables rondes. Les plans d'actions issus de ces travaux furent présentés et validés par les autorités et services publics lors de fora communautaires. Des actions de suivi-conseil ont abouti à l'incorporation de ces priorités dans les différents plans locaux de développement (voir témoignage de Sabou Camara, page suivante).

Les aboutissements significatifs observés par la tenue de ces cadres de concertation sont :

- Prise de conscience générale des nouvelles opportunités locales à la disposition des jeunes et des femmes et du besoin d'adaptation face aux mutations et innovations du système productif.
- Évolution de mentalité : une dynamique d'insertion encouragée et soutenue par les familles qui investissent dans les projets entrepreneuriaux des jeunes.
- Renforcement collectif de capacités : les acteurs locaux sont devenus des forces de propositions de solutions alternatives à la migration des jeunes et des femmes.

Le cadre de concertation a eu des impacts positifs sur la jeunesse et les femmes de Dabola, parce que ça a été un véritable cadre de formation, de renforcement de capacités.

Ce qui fait que tout le monde a eu quelque chose dans ce cadre de concertation, parce qu'on a compris qu'on peut rester en Guinée et même dans son village et réussir au lieu de se lancer dans une aventure souvent sans issue. On peut rester ici et réussir mais on ne peut pas réussir si on n'entreprend pas. Donc le cadre de concertation nous a outillés, nous a formés et informés. C'est pourquoi beaucoup de participants de ce cadre de concertation se sont lancés dans l'entrepreneuriat parce que l'entrepreneuriat est un instrument qui nous permet de rester ici et réussir dans plusieurs domaines : nous avons les jeunes qui se sont lancés dans l'élevage, l'agriculture et d'autres secteurs. Le cadre de concertation a été un éveil de conscience pour les jeunes et les femmes de Dabola. C'est pourquoi, je voulais remercier tous ceux qui ont contribué à la réussite de ce cadre de concertation. Nous venions de temps en temps voir les jeunes, les femmes, les animateurs et vraiment nous avons été séduits par l'esprit d'ouverture des animateurs et aussi des participants. Je peux dire que le cadre de concertation a été une réussite à Dabola et l'impact a été positif sur les jeunes et les femmes.

Le PDL de la commune a été conçu de façon participative. Pour l'élaborer, nous sommes passés dans tous les quartiers pour recueillir les besoins de la population de Dabola à savoir la jeunesse, les femmes. Si on demande d'insérer les activités issues de ce cadre de concertation dans le PDL, je crois que c'est une bonne chose. On cherche le financement et s'il est obtenu on réalise les activités dans l'intérêt des jeunes et des femmes. Je trouve nécessaire que les jeunes et femmes entreprennent pour leur insertion.

Sabou Camara

Enseignant

Troisième vice-Maire et
Président du Comité de
Gestion (COGES) du cadre de
concertation de Dabola



3.2. Les OSC actrices de l'insertion professionnelle et socio-économique des jeunes et des femmes dans leurs territoires.

Les OSC Guinéennes étaient clairement ciblées par le projet KiMaLaKan. Trois types d'OSC ont été considérées :

- Huit (8) OSC de type 'Faïtière' ont été recrutées pour leur rôle d'animation des Cadres de Concertation tel qu'explicité dans la partie 3.1. plus haut.
- Huit (8) OSC de type incubatrices/pépinières d'entreprise ont été recrutées pour la mise en œuvre du processus d'accompagnement des projets d'affaires et d'insertion professionnelle des jeunes et des femmes. Ce sont les pratiques de ces dernières qui sont explicitées dans cette partie 3.2.
- 120 OSC locales ont été accompagnées dans des parcours d'insertion économique afin d'améliorer la provision d'appui et de services. Ces OSC ont participé aux Cadres de Concertation ; ce sera pour leur contribution à l'insertion socio-économique et professionnelle que ces OSC seront répertoriées dans cette partie 3.2.

Les huit (8) OSC incubatrices et les autres OSC locales ont eu leurs capacités renforcées afin de leur permettre de s'impliquer dans les dispositifs d'insertion professionnelle et de développement de l'emploi. Ces renforcements se sont effectués dans le cadre prédéfini du projet par un processus de transfert d'approches et de méthodologies (ERI ; Osez-Entreprendre) bien maîtrisé par les partenaires du consortium, permettant à ces OSC de s'approprier des savoirs et savoir-faire. D'autres méthodologies (ex. GVEC) ont été adaptées et transférées suite aux résultats des auto-évaluations des OSC ou du suivi-monitoring de la mise en œuvre des activités.

C'est la maîtrise de ces approches et méthodologies par les OSC qui a facilité l'accompagnement adapté de leurs membres, grâce à une meilleure qualité de la fourniture de services, mais surtout à l'adaptation des activités d'appui et de conseil selon le niveau d'aboutissement des projets d'entreprise des jeunes et des femmes. Ceci est illustré par les membres qui sont arrivés à générer des revenus conséquents à partir de leurs activités d'affaire.

Avec le projet KiMaLaKan j'ai appris assez de choses et ma vie a beaucoup changé, parce qu'avant je ne faisais qu'aller déposer mes dossiers pour avoir du travail et sans obtenir rien en retour.

Mais ce projet m'a permis de savoir que l'Etat ne peut pas employer tout le monde, il faut que chacun arrive à faire quelque chose ou entreprendre. C'est en ce temps que je me suis dit pourquoi ne pas faire la formation en restauration. Finalement, j'ai eu un certificat en restauration et aujourd'hui grâce à l'accompagnement du projet, j'ai structuré mon entreprise, formalisé et ouvert mon restaurant avec la mise en place des outils de gestion.

Sira DOUMBOUYA

Entrepreneure
Restauratrice à Mamou



La mise en œuvre de ce parcours a suivi les étapes suivantes :

1. La sensibilisation et l'information des populations et des autorités locales et administratives

Une imprégnation et une appropriation du projet KiMaLakan par les potentiels bénéficiaires du projet étaient un préalable déterminant pour assurer sa mise en œuvre et la pérennisation de l'action. Cela s'est concrétisé sous forme d'informations sur le projet, partagées lors de son lancement et des actions de sensibilisation (banderoles, affiches, radios communautaires...) dans les zones d'intervention.

2. Inscription et identification des futurs bénéficiaires

Un outil digital a été créé pour accueillir et permettre le remplissage de fiches d'inscription en ligne ou de les soumettre en version papier. Celles-ci comprenaient le choix du secteur d'activité, la description des besoins, la situation existante, l'expérience acquise, l'étude de marché, etc.

3. L'évaluation et la sélection des futurs entrepreneur-es

L'analyse des fiches d'inscription s'est effectuée sur base de critères préétablis par un comité de

sélection (TRIAS et Osez-Innover) qui ont validé la proposition du ou de la future bénéficiaire pour ensuite leur communiquer les résultats.

4. Le renforcement des capacités des entrepreneur-es

L'appui aux entrepreneur-es, sur le parcours entrepreneurial, consistait en des formations, de l'appui-conseil (coaching), et de l'assistance personnalisée. Les entrepreneur-es ont bénéficié de sessions de formations théoriques axées sur un savoir-faire utile à l'exécution et la gestion de leur projet d'entreprise. Des formations étaient assurées par des facilitateur-trices endogènes formé-es à cet effet. D'autres formations techniques ont été fournies sur la création et la gestion d'entreprise (marketing, éducation financière, utilisation des outils de gestion). Ils ont également effectué des rencontres-échanges entre entrepreneur-es aspirant-es et débutant-es afin de découvrir et apprendre de leurs expériences réussies.



Atelier de formation des facilitateurs endogènes des OSC bénéficiaires pour le renforcement des capacités/coaching des entrepreneurs

5. L'appui à l'élaboration des plans d'affaires

Le processus d'élaboration des plans d'affaires est l'occasion pour le ou la futur-e entrepreneur-e de se construire une vision de son business et déterminer des conditions de sa faisabilité.

6. Coaching personnalisé des bénéficiaires

Les entrepreneur-es qui portent des projets sont accompagné-es dans la phase de mise en place et de mise en œuvre de leur plan d'affaires par des superviseur-es et business coachs / conseiller-es en entrepreneuriat. Le micro-entrepreneur-es reçoivent la visite des business coachs / conseiller-es en entrepreneuriat pour identifier les difficultés rencontrées et procéder aux conseils et la mise en relation avec les fournisseurs de produits financiers et non-financiers pour combler les gaps.

Je m'appelle Touré Ousmane et j'ai eu l'occasion de servir en tant que Business Coach et Conseiller en Accès au Marché pour le projet KiMaLaKan. Mon rôle principal était d'accompagner les jeunes entrepreneurs dans leur parcours entrepreneurial. Cet accompagnement visait à structurer leurs visions et idées de projet en modèles économiques viables.

Grâce à des outils d'accompagnement développés par le projet, à des formations de base et de conseils individuels, beaucoup de ces jeunes entrepreneurs ont pu développer des connaissances et des compétences en création et gestion de projets d'entreprise et professionnels. En travaillant avec eux, j'ai pu constater une progression dans leur capacité à concevoir et mettre en place une activité d'auto-emploi.

Ousmane TOURÉ
Business Coach



7. La production

Les micro-entrepreneur-es bénéficient d'un accompagnement du ou de la conseiller-e en entrepreneuriat et du/de la superviseur-euse/business coach.

8. La commercialisation

Ils / Elles sont appuyé-es par le ou la conseiller-ère en entrepreneuriat et le / la superviseur-se / business coach pour la prospection de clients en fonction de leur secteur d'activité. Périodiquement, le micro-entrepreneur fait le bilan de sa commercialisation et il ou elle est également accompagné-e dans l'analyse des cahiers de gestion par le / la superviseur-se / business coach.

Des points de blocages ont été surmontés lors de ce processus :

- **La non-adéquation des services financiers des IMF, création de GVEC**

La stratégie initiale pour accéder aux financements reposait, comme pour la commercialisation, à de l'intermédiation et de la mise en relation avec des Institutions de Microfinance (IMF). Or, il s'est avéré que les IMF n'étaient pas suffisamment développées dans les zones du projet, et que les lignes de crédit existantes des quelques IMF présentes ne

correspondaient pas aux projets d'entrepreneuriat des jeunes. Les IMF avaient dans un premier temps été approchées par l'équipe de mise en œuvre afin de les doter des capacités nécessaires à l'évaluation des besoins des groupes cibles et qu'elles soient en mesure de proposer des produits spécifiques pertinents pour les projets d'entrepreneuriat des jeunes et des femmes. Ces efforts sont restés sans succès, car les lignes de crédit proposées par les IMF restèrent inchangées et non adéquates pour répondre aux besoins des entrepreneur-es ciblé-es par le projet.

Les fournisseurs d'intrants avaient aussi été approchés pour envisager des crédits intégrés à la fourniture d'intrants, mais leur limite de trésorerie et le manque de confiance n'ont pas permis cette réalisation.

Pour répondre à cette contrainte, le projet KiMaLaKan a transféré aux OSC locales les connaissances sur l'approche "Groupe Villageois d'Épargne et de Crédit" (GVEC) qui fut mis en œuvre pour financer les plans d'affaires des entrepreneur-es. Un GVEC est un groupe de 15 à 35 personnes qui épargnent ensemble et font de petits emprunts individuels à partir de ces épargnes. Les cycles d'emprunt ont une durée d'environ une année, au bout de laquelle les épargnes accumulées et les bénéfices tirés des prêts sont répartis entre les membres proportionnellement au montant qu'ils-elles ont épargné. La mise en place de ces GVEC au sein des OSC locales a permis aux entrepreneur-es d'épargner et d'accéder facilement aux crédits pouvant leur permettre de financer leurs plans d'affaires et de développer leurs activités selon leurs différentes prévisions. C'est ainsi que 35 GVEC ont vu le jour, regroupant 1.018 membres (dont 794 femmes) pour un total de 1.395.490.550 GNF (environ 149.518 €). Ces GVEC ont approvisionné des crédits à 663 jeunes entrepreneur-es.

- **La non-adéquation de l'accompagnement sur le parcours avec le domaine d'intervention de l'entrepreneur-e**

Le dispositif d'accompagnement des femmes et jeunes vers l'emploi avait pour objectif le renforcement des compétences des entrepreneur-es aspirants et actifs, de leur savoir-faire et des savoir-être nécessaires à l'identification et à la réussite des initiatives entrepreneuriales en vue d'une insertion socio-économique dans leur territoire d'origine. Cette démarche d'insertion socio-économique visait à offrir des outils techniques spécifiques aux bénéficiaires (entrepreneur-es actifs et aspirants) en vue de soutenir le développement, d'accroître la compétitivité, et d'assurer la pérennité de leurs activités.

Or, ce dispositif générique a démontré des limites ; plusieurs catégories d'entrepreneur·es avaient été identifiées, sur une diversité de chaînes de valeur ajoutée, requérant un accompagnement spécifique adapté, plus particulièrement à l'accompagnement des entrepreneur·es agricoles.

Le non-respect du calendrier cultural et l'achat de semences de qualité médiocre sur les marchés hebdomadaires ont abouti à des proliférations de maladies et d'attaques de pestes. Ces facteurs ont provoqué des baisses de productivité et des difficultés de commercialisation.

Ce n'est qu'en année 3 du projet que les supports techniques réalisèrent le besoin d'adaptation spécifique des accompagnements par rapport au domaine d'intervention de l'entrepreneur·e. Il ne restait alors pas assez de temps pour affiner cet accompagnement et en mesurer les résultats.

4. Conclusions

Dans le cadre du projet KiMaLaKan, beaucoup de réalisations ont été faites. Elles ne sont pas toutes des succès, mais chacune porte en elle des éléments d'apprentissage que nous avons décrits et analysés. Nous en avons tiré des enseignements et des leçons apprises, en vue de les partager pour permettre une réplique des processus ou de les diffuser à d'autres acteurs situés dans des contextes différents.

L'exercice de capitalisation a suivi un processus participatif et inclusif, mettant les bénéficiaires et acteurs de base au cœur de la démarche et en position de livrer leurs vécus et perceptions par rapport aux différentes expériences. Une réalisation importante du projet KiMaLaKan a été de permettre aux acteurs locaux de renforcer leur savoir-faire en terme d'articulation multi-acteurs, de mobilisation de l'action collective par la prise de décision coordonnée et la prise en compte des objectifs communs. Cela a eu un effet au niveau de l'environnement sociétal des zones ciblées qui bénéficie à tous les jeunes et les femmes de ces zones. On observe déjà que les acteurs locaux utilisent ces savoir-faire pour d'autres actions collectives sur des thèmes différents, mais tout aussi prioritaires, notamment la scolarisation des jeunes. Des collectivités locales ont aussi pris l'initiative de mettre en œuvre des cadres de concertation dans des sous-préfectures non-ciblées par le projet.

La capitalisation décrit dans ce rapport trois types de processus qui ont été mis en œuvre : l'initiation d'espaces de dialogue public-privé, appelés Cadre de Concertation ; le renforcement des fonctions de service opérationnel et d'appui des OSC locales ; et l'insertion professionnelle et le développement entrepreneurial.

Les enseignements générés ont révélé :

- L'adaptation des approches pour répondre aux spécificités stratégiques de développement de l'entrepreneuriat et de promotion de l'emploi des jeunes et des femmes ;
- L'enjeu multi-acteur permettant l'accès des femmes et des jeunes à des espaces de dialogue et d'incubation d'entreprise, qui s'avère indispensable ;
- La disponibilité et la fiabilité des OSC locales ; véritables actrices d'accompagnement, elles sont des leviers importants pour la lutte contre l'émigration et la création de revenus et d'emplois décents ; et
- La promotion des GVEC comme alternative à l'accès au crédit pour favoriser le relèvement économique des jeunes entreprises.

L'attention future à la promotion socioéconomique des huit bassins d'emplois devrait s'orienter vers la consolidation et la mise en échelle de ces expériences, adresser les problèmes d'accès aux crédits et à des kits adaptés de démarrage des entreprises, de réseautage et de renforcement organisationnel des bénéficiaires.

5. Annexes

Approches méthodologiques

- **Annexe 1** : [Document «Compter les graines du changement, un cadre pour mettre en place, suivre et évaluer Reflect».](#)
- **Annexe 2** : [Parcours entrepreneurial Kimalakan : Approche ERI \(Faciliter l'innovation rurale - Trias\), Guide méthodologique d'établissement de GVEC \(Trias\), Approche Parcours entrepreneurial \(OI et Trias\)](#)
- **Annexe 3** : [Guide de l'utilisateur Application OZE-Business \(OI\)](#)
- **Annexe 4** : [Guide de l'utilisateur Application XARAN-TIC \(Cades\)](#)
- **Annexe 5** : [Règlements des appels à manifestation d'intérêt \(Eclasio\)](#)
- **Annexe 6** : [Méthodologie SPIDER de diagnostic des OSC \(Trias\)](#)

Vidéos

- **Vidéo 1** : [Sensibilisation du public et insertion des jeunes et femmes](#)
- **Vidéo 2** : [Dialogue institutionnel et concertation locale](#)
- **Vidéo 3** : [Création d'entreprises réussies.](#)