



Note de capitalisation

BILAN DE COMPÉTENCES ET INSERTION DURABLE DES JEUNES AU MALI

L'orientation des jeunes vers l'insertion professionnelle
avec le bilan de compétences



LUXEMBOURG
AID & DEVELOPMENT



LUXDEV
Luxembourg
Development Agency



TERMES CLÉS

Jeune

Toute personne dont l'âge est compris entre 15 et 35 ans.

Bilan de compétences

démarche structurée permettant d'analyser les aptitudes, motivations et expériences d'un individu afin de définir un projet professionnel ou de formation adapté.

Formation en entrepreneuriat

Enseignement visant à développer les compétences nécessaires à la création et à la gestion d'une entreprise, favorisant l'autonomie économique.

Coaching

Accompagnement personnalisé et limité dans le temps, destiné à aider une personne à atteindre des objectifs précis, améliorer ses performances ou développer ses compétences.

POINTS CLÉS ET DESCRIPTION DU PROGRAMME

Bilan de compétences centré sur la personne

Aligne aspirations, aptitudes et opportunités locales ; réduit les abandons et améliore la pertinence des parcours.

Outil stratégique d'insertion

Orienté vers l'auto-emploi, la formation qualifiante ou le salariat dans des filières porteuses (agriculture, artisanat, services).

Impact mesurable

Accompagnement de 6 430 jeunes (dont 48 % de femmes), engagement accru en formation, plans d'affaires plus bancables et meilleur accès au financement.

Qualité et équité

Outils standardisés (grilles/canevas), supervision et formation continue des conseillers assurent traçabilité et homogénéité.

Répliquabilité en contexte fragile

Intégration au continuum orientation → formation → financement → suivi/mentorat appuyée par des relais de proximité et des outils numériques légers.

DESCRIPTION DU PROGRAMME

Le programme Formation et insertion professionnelle, financé par le Grand-Duché de Luxembourg avec une contribution du Mali et mis en œuvre par LuxDev, disposait d'un budget global de 18 974 935 EUR et visait à soutenir la création d'emplois, en priorité pour les femmes et les jeunes, ainsi que le développement d'activités génératrices de revenus.

Après une première phase réussie (2016-2021), une extension jusqu'en juin 2025 a été engagée pour consolider les acquis et renforcer l'insertion économique des jeunes hommes et jeunes femmes dans les régions de Ségou, Sikasso et le district de Bamako et sa périphérie, en particulier dans les métiers liés aux filières agricoles. La stratégie plaçait le jeune au centre du dispositif, en lui permettant d'acquérir les compétences et/ou ressources financières nécessaires pour concrétiser son projet professionnel, qu'il s'agisse d'un emploi salarié, d'activités génératrices de revenus ou d'auto-emploi.

Le résultat principal de l'intervention visait à ce que les jeunes hommes et jeunes femmes des zones d'intervention ciblées bénéficient de davantage d'opportunités économiques dans les métiers liés aux filières agricoles, grâce à des parcours d'insertion améliorés et à des services d'orientation, de formation et d'accompagnement attractifs, accessibles et adaptés aux besoins des filières porteuses. Ce résultat se déclinait en quatre sous-résultats :

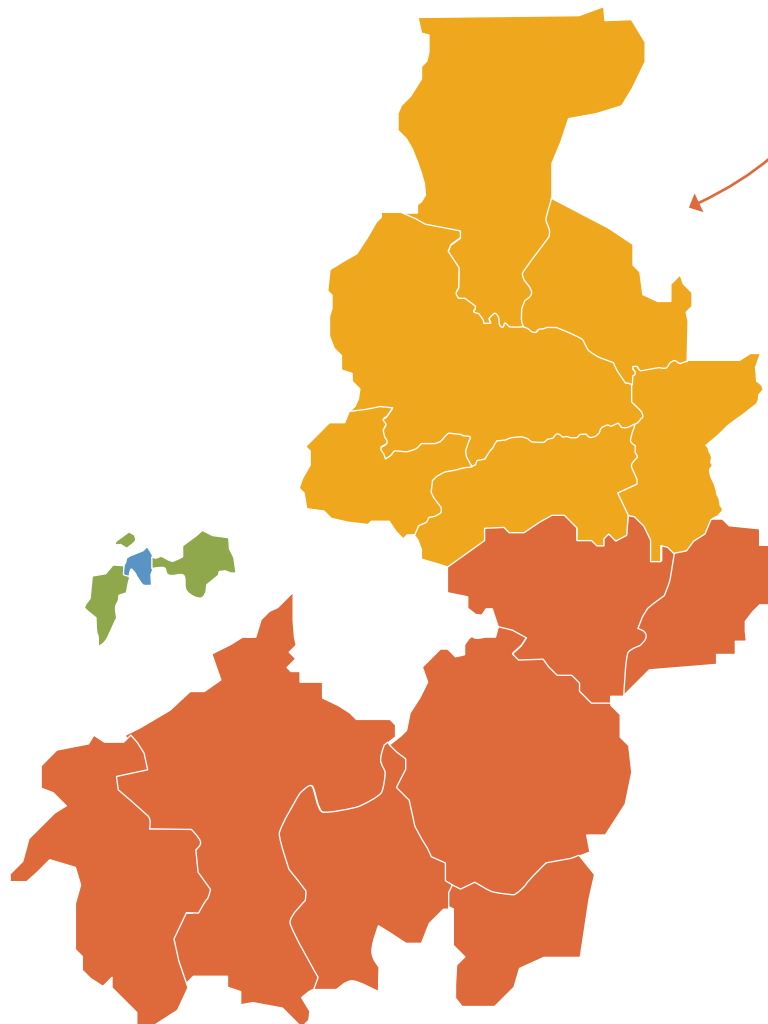
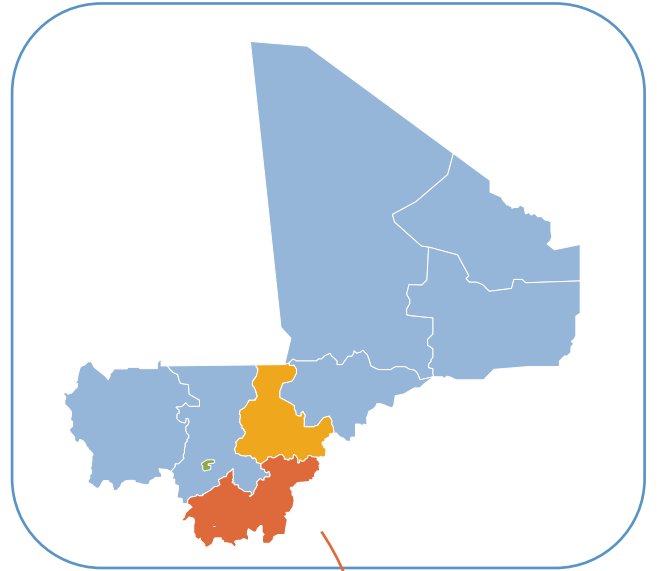
- renforcement des capacités des acteurs de la formation professionnelle ;
- intégration des jeunes dans des parcours liés aux filières d'opportunité ;
- amélioration des dispositifs de formation initiale et continue ;
- accès des entreprises à la formation continue pour leur personnel.

Le programme a accompagné 6 430 jeunes, tandis que les entreprises locales ont indirectement bénéficié de personnel qualifié et de formations continues, contribuant ainsi à la dynamique économique régionale.

COUVERTURE GÉOGRAPHIQUE

Légende

- Cercles de la région de Ségou
- Cercles de la région de Sikasso
- Communes périphériques du district de Bamako
- District de Bamako



INTRODUCTION - NATURE ET OBJECTIFS DU DOCUMENT

Le Mali connaît une forte pression démographique et économique : plus de la moitié de la population est jeune, et chaque année des dizaines de milliers de nouveaux entrants rejoignent un marché du travail marqué par le sous-emploi et la précarité. Dans ce contexte, l'insertion professionnelle exige des approches ciblées, centrées sur la personne et adaptées aux réalités locales.

La présente note capitalise l'expérience de mise en œuvre du bilan de compétences comme levier structurant d'orientation des jeunes. Elle synthétise les éléments de contexte, la méthodologie adoptée, les résultats obtenus, les facteurs clés de succès, les contraintes rencontrées et les solutions apportées, ainsi que les leçons apprises et recommandations pour la reproductibilité et la mise à l'échelle de la démarche dans des contextes similaires.

Le bilan de compétences constitue la porte d'entrée du parcours d'insertion. Il s'agit d'une démarche qui analyse les aptitudes, motivations, expériences et contraintes des bénéficiaires afin de coconstruire un projet professionnel réaliste et durable. Cette étape précède la formation technique et entrepreneuriale, la préparation du plan d'affaires, l'accès au financement et l'accompagnement post-installation.

Entre 2021 et 2025, 6 430 jeunes, dont 48 % de femmes, ont bénéficié d'un bilan de compétences dans le cadre du programme Formation et insertion professionnelle cofinancé par le Grand-Duché de Luxembourg et le gouvernement malien. Ce programme, mis en œuvre dans les régions de Ségou, Sikasso ainsi que le district de Bamako et sa périphérie, visait à renforcer l'employabilité et l'entrepreneuriat des jeunes dans des filières porteuses telles que le maraîchage, l'aviculture, la transformation agroalimentaire et les services.

L'approche repose sur des principes clés : personnalisation des parcours, standardisation des outils, coordination multi-acteurs et adaptation aux contextes fragiles. Le bilan de compétences ne se limite pas à un diagnostic ; il constitue un outil stratégique pour réduire les abandons, améliorer la pertinence des orientations et renforcer la confiance des bénéficiaires.

Ce document met en lumière les enseignements tirés de cette expérience pour améliorer la performance des dispositifs d'insertion et guider les décisions futures en matière de politiques d'emploi et de formation.

APERÇU GÉNÉRAL DU PROGRAMME

DÉMARCHE DE MISE EN ŒUVRE DE L'EXPÉRIENCE

L'objectif du bilan de compétences était d'évaluer de manière structurée les aptitudes, motivations, expériences et contraintes des jeunes âgés de 15 à 35 ans, afin de coconstruire une orientation réaliste et durable vers l'auto-emploi, une formation qualifiante ou un emploi salarié dans des filières porteuses. Bien qu'il constitue la porte d'entrée du parcours global d'insertion, le bilan est une expérience autonome avec une méthodologie spécifique.

La mise en œuvre de l'expérience s'est déroulée en plusieurs étapes clés. La phase de préparation et d'outillage, initiée en 2021, a permis d'élaborer des référentiels, des grilles d'entretien et des canevas de restitution uniformes pour garantir la comparabilité et la traçabilité. Les conseillers de l'Agence nationale pour la promotion de l'emploi (ANPE) et de l'Agence pour l'emploi des jeunes (APEJ) ont été formés aux techniques d'entretien semi-directif, à l'analyse des profils et à la rédaction des fiches de synthèse.

Ensuite, la mobilisation a été assurée par des campagnes d'information via les points focaux, les mairies et les relais communautaires. La planification par vagues, avec des calendriers hebdomadaires, a permis de gérer les volumes importants et de réduire les temps d'attente.

Une précollecte de données a été réalisée grâce à des préquestionnaires papier ou SMS, recueillant les informations essentielles avant l'entretien (niveau scolaire, expériences, contraintes). Ces données ont facilité la constitution des dossiers individuels et optimisé la durée des face-à-face.

Les bilans de compétences ont démarré en janvier 2024, soit près de deux ans et demi plus tard. Chaque bilan de compétences individuel a duré en moyenne deux à trois heures et s'est articulé autour de trois axes : compétences et expériences, motivations et aspirations, freins et opportunités locales. Des tests simples ont été utilisés pour évaluer les aptitudes pratiques lorsque nécessaire.

La phase de restitution et d'orientation consistait à produire une fiche synthèse et à proposer une orientation validée avec le jeune concerné, avant transmission aux structures d'accompagnement. Le cycle complet (mobilisation, entretien, restitution) se déroulait en une à deux semaines en moyenne.

L'archivage et le *reporting* ont été réalisés via un tableau de bord numérique (KoboToolbox) et complétés par des revues de cohérence et des supervisions mensuelles.

Les actions déterminantes ont été la standardisation des outils, la formation continue des conseillers, l'usage des préquestionnaires, la validation conjointe de l'orientation et un *reporting* simplifié pour garantir qualité et efficacité. L'ensemble des données issues des bilans de compétences a été compilé dans une base de données alimentant la production des différents rapports.

Préparation et outillage (2021)

Élaboration des référentiels, grilles d'entretien, canevas de restitution
Formation des conseillers ANPE/APEJ :

- techniques d'entretien semi-directif ;
- analyse des profils ;
- rédaction des fiches synthèses

Mobilisation et planification

Campagnes d'information : points focaux, mairies, relais communautaires
Planification par vagues (calendriers hebdomadaires)

Précollecte de données

Préquestionnaires (papier/SMS) : niveau scolaire, expériences, contraintes
Constitution des dossiers individuels

Conduite du bilan (2-3h)

Bloc 1 - Compétences et expériences
Bloc 2 - Motivation et aspirations
Bloc 3 - Freins et opportunités locales
Tests pratiques si nécessaire

Restitution / orientation

Fiche synthèse et orientation validée avec le jeune
Transmission aux structures d'accompagnement

Archivage et reporting

Tableau de bord numérique (KoboToolbox)
Revue de cohérence et supervisions mensuelles
Base de données pour rapports

LES DIFFÉRENTS ACTEURS ET LEURS RÔLES RESPECTIFS

La mise en œuvre du bilan de compétences reposait sur une coordination multi-acteurs pour garantir qualité et efficacité.

L'ANPE et l'APEJ ont assuré le pilotage global et la réalisation des bilans, en veillant à la qualité méthodologique par la formation des conseillers, la supervision et le suivi des standards. Ces agences ont également géré la saisie des données, le reporting et la logistique des sessions.

Les points focaux et relais communautaires ont mobilisé les jeunes, diffusé l'information, organisé les convocations et facilité la précollecte des données via des préquestionnaires. Leur rôle a été crucial pour lever les freins liés à la distance et à la sécurité.

Les chambres consulaires (Chambre régionale d'agriculture et Chambre régionale des métiers) ont participé à l'actualisation des référentiels métiers et à l'identification des débouchés locaux. Elles ont parfois contribué aux tests pratiques et affiné les orientations.

Les collectivités territoriales, appuyées par les assistants techniques du projet, ont assuré le pilotage global du dispositif en coordonnant les rôles des différents acteurs et en soutenant la mobilisation des jeunes.

Les assistants techniques de LuxDev ont accompagné et conseillé les différents acteurs, leur permettant de jouer efficacement leur rôle.

Les organisations professionnelles (l'Association des organisations professionnelles paysannes et les faïtières) ont identifié les jeunes à fort potentiel et validé socialement les bénéficiaires, tout en apportant leur éclairage sur les compétences attendues.

Cette synergie a été déterminante pour ancrer le dispositif dans les réalités locales et garantir la qualité technique des bilans.

Effets de l'implication

Lorsque tous les acteurs sont mobilisés et coordonnés, les sessions se déroulent de manière fluide, la qualité des entretiens s'améliore et les orientations sont plus pertinentes, adaptées aux profils et aux aspirations des jeunes.

À l'inverse, les retards dans la transmission des informations ou la planification entraînent stress, désengagement et hausse du taux de non-présentation. Ces situations soulignent l'importance d'une communication claire et d'une coordination rigoureuse pour garantir la réussite du bilan de compétences.

LES RÉSULTATS / EFFETS OBTENUS (PRÉVUS ET IMPRÉVUS)

Durant la période de mise en œuvre, 6 430 bilans de compétences ont été réalisés, dont 48 % pour des femmes. Cette couverture a amélioré la clarté des projets professionnels et renforcé la confiance des bénéficiaires.

La qualité des orientations a été améliorée : les jeunes ayant réalisé un bilan de compétences ont atteint un taux d'accès au financement de 88 %, contre 52 % pour ceux n'en ayant pas bénéficié. Les jeunes orientés vers l'entrepreneuriat à l'issue du bilan de compétences ont élaboré des plans d'affaires plus réalistes et bancables, traduisant une meilleure préparation.

Sur le plan opérationnel, la durée moyenne d'un bilan a été de deux à trois heures, incluant préparation, entretien et restitution. Les délais ont été maîtrisés grâce à la planification par vagues et aux préquestionnaires, qui ont fluidifié le processus.

La mise en œuvre a généré des effets inattendus. En effet, la capitalisation de données anonymisées a permis une cartographie fine des profils et des freins locaux (mobilité, saisonnalité, contraintes familiales), utile pour ajuster les stratégies.

Le processus a favorisé une appropriation par les conseillers, qui ont créé des communautés de pratique pour harmoniser les méthodes et partager des solutions.

Enfin, le bilan a renforcé la confiance des jeunes, améliorant leur compréhension des compétences et leur motivation, ce qui s'est traduit par une persévérance accrue dans les étapes suivantes du parcours.

TÉMOIGNAGE

Ousmane AMARA COULIBALY, jeune entrepreneur agricole bénéficiaire du bilan de compétences.



J'ai bénéficié du bilan de compétences avec l'appui de l'APEJ. J'étais déjà en activité avant de commencer le processus, mais j'ignorais certaines compétences utiles pour la réussite de mon projet, comme le sens de l'organisation, la faculté d'écoute, l'aptitude à négocier et à convaincre, la combativité, la résistance face aux défis, etc.

Les difficultés que je rencontrais étaient surtout liées à l'accès au financement, dû au manque de soutien et de garantie, mais aussi à la non-maîtrise des notions d'entreprise et à une connaissance limitée des principes de l'éducation financière.

Grâce au bilan, j'ai pu découvrir les aptitudes nécessaires à la réussite des activités d'un entrepreneur et bénéficier d'une formation de 10 jours sur des notions entrepreneuriales et compétences de vie. J'ai finalement élaboré un bon plan d'affaire avec l'appui du projet et obtenu un financement pour développer mes activités et formaliser mon entreprise d'embouche bovine.

Aujourd'hui, je travaille en tant que jeune entrepreneur dans le secteur agricole et l'entreprise est formelle. Je gagne environ 125 000 à 150 000 FCFA par mois et j'ai pour ambition d'agrandir mon entreprise, de me former et de créer des emplois pour les jeunes de Sikasso.





*Ousmane AMARA COULIBALY, jeune entrepreneur agricole
bénéficiaire du bilan de compétences qui a aidé à la restructuration de ses activités*

Le bilan de compétences a contribué à plusieurs Objectifs de développement durable (ODD).



Il a renforcé l'ODD 4 (éducation de qualité) en orientant 3 600 jeunes et en professionnalisant 20 conseillers grâce à des outils standardisés et des formations continues.



Il a contribué à l'ODD 5 (égalité entre les sexes) avec 1 283 femmes bénéficiaires, des mesures adaptées à leurs contraintes et un accès équitable à la formation et au financement.



L'ODD 8 (travail décent et croissance économique) a été soutenu par la validation de 800 plans d'affaires, le financement de 413 projets et la mise en place d'un mentorat pour créer des emplois décents.

Des thèmes transversaux ont également été intégrés: inclusion sociale des jeunes vulnérables, sensibilisation à la durabilité pour les projets liés aux filières vertes et renforcement de la gouvernance par des mécanismes de transparence (affichage des calendriers, *reporting* simplifié).

TÉMOIGNAGE

Nana TRAORÉ, jeune transformatrice agroalimentaire bénéficiaire du bilan de compétences.



Avant de bénéficier du bilan de compétences, la gestion de mon entreprise de transformation agroalimentaire me fatiguait beaucoup car certaines aptitudes me manquaient, comme le management et la gestion du personnel, le sens de l'organisation, la capacité à convaincre et à négocier, etc.

Ma principale difficulté était l'accès au financement car je ne connaissais pas les missions des structures d'accompagnement comme l'APEJ et les institutions de microfinance telles que Soro Yiriwasso et Nyèsigiso.

Grâce au bilan, j'ai pu découvrir les aptitudes dont un entrepreneur a besoin pour réussir. Cette démarche m'a permis d'être sélectionnée pour une formation de 10 jours sur des notions entrepreneuriales et compétences de vie, de développer un bon plan d'affaire avec l'appui du projet et d'obtenir un financement pour étendre mes activités.

Aujourd'hui, en tant que jeune entrepreneuse dans le domaine de la transformation agroalimentaire, je gagne environ 500 000 FCFA par mois. J'emploie 6 jeunes (2 hommes et 4 femmes) dont les rémunérations varient entre 25 000 et 40 000 FCFA. J'ai pour ambition d'agrandir mon entreprise pour devenir leader dans la région et de créer un centre de formation ainsi que des emplois pour les jeunes de Sikasso.



Nana TRAORÉ, transformatrice agroalimentaire bénéficiaire du bilan de compétences qui a facilité la réorganisation de ses activités

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

La réussite du bilan de compétences ne repose pas sur la multiplicité des actions, mais sur quelques leviers stratégiques qui ont transformé cette démarche en un outil structurant pour l'orientation des jeunes.

Standardisation des outils et protocoles

L'un des principaux facteurs de succès a été la mise en place d'outils harmonisés : grilles d'entretien, canevas de restitution et référentiels métiers. Cette standardisation a permis d'assurer une qualité homogène des bilans, quel que soit le lieu où le conseiller opérait, et de garantir l'équité entre les bénéficiaires. Elle a également facilité la reproductibilité du dispositif dans des contextes variés, en réduisant les risques de subjectivité et en renforçant la traçabilité des décisions.

Professionnalisation des conseillers

La formation initiale et continue des conseillers de l'ANPE et de l'APEJ a joué un rôle déterminant. Au-delà des techniques d'entretien, ces sessions ont permis d'intégrer des compétences en analyse des profils et en restitution constructive. La supervision régulière et les communautés de pratique ont consolidé cette professionnalisation, favorisant l'échange d'expériences et l'amélioration continue des méthodes.

Préquestionnaires et planification par vagues

L'introduction des préquestionnaires a été une innovation majeure. La collecte des informations clés avant l'entretien a permis de gagner du temps et d'orienter la discussion vers les points essentiels. Couplée à une planification par vagues, cette approche a fluidifié le processus, réduit les délais et amélioré la satisfaction des bénéficiaires.

Validation conjointe de l'orientation

Associer le jeune concerné à la décision finale a renforcé son engagement. Cette coconstruction du projet professionnel a favorisé l'adhésion et la motivation, limitant les abandons en formation et augmentant la pertinence des parcours. Le bilan de compétences ne constitue pas seulement une étape technique : il est vécu par les jeunes comme un moment clé de prise de conscience. Les témoignages montrent qu'il leur permet de clarifier leurs compétences, d'identifier leur potentiel et de « mettre des mots sur leurs forces ». Beaucoup y voient l'occasion de définir une voie qui leur correspond réellement, après une période d'incertitude. Les témoignages des jeunes présentés plus haut sont illustratifs du bénéfice qu'ils ont pu en tirer.

Cette démarche contribue également à renforcer des dimensions plus personnelles : confiance en soi, capacité à prendre des décisions, motivation à s'engager dans une formation ou à structurer un projet entrepreneurial. Pour l'un des conseillers d'orientation de l'APEJ à Sikasso, « *le bilan de compétences permet de mieux comprendre le profil du jeune, d'identifier ses compétences techniques et comportementales, d'analyser ses expériences passées et de comprendre ses motivations. Il permet aussi de proposer des conseils adaptés, d'orienter le jeune vers le secteur le plus adapté à son profil et de lui recommander des formations pertinentes* ».

Ces éléments démontrent que le bilan joue un rôle déterminant dans la construction des projets, en apportant à la fois clarté, assurance et meilleures chances de réussite.

Reporting simplifié et coordination multi-acteurs

Un système de suivi léger, basé sur des tableaux de bord numériques, a permis de centraliser les données et de partager les informations entre acteurs. Cette transparence a renforcé la confiance et la coordination, deux éléments essentiels pour maintenir la dynamique collective et garantir la crédibilité du dispositif.

En résumé, la combinaison de ces leviers – outils standardisés, conseillers formés, innovations organisationnelles, implication des bénéficiaires et reporting efficace – a transformé le bilan de compétences en une pratique robuste, adaptable et génératrice d'impact durable.

CONTRAINTES ET SOLUTIONS APPORTÉES

La mise en œuvre du bilan de compétences s'est déroulée dans un contexte marqué par des défis structurels et opérationnels, accentués par la fragilité sécuritaire et institutionnelle de certaines zones.

Contraintes majeures rencontrées

La première difficulté a été la durée et la charge de travail. Les bilans, exigeant des entretiens approfondis, se sont révélés chronophages, surtout face à un nombre élevé de bénéficiaires. Cette contrainte a été aggravée par la dispersion géographique et les problèmes de mobilité en zones rurales ou fragiles.

La variabilité des pratiques entre conseillers a constitué un autre défi. Sans standards clairs, les approches différaient, entraînant des écarts dans la qualité des diagnostics et des orientations. Cette contrainte a été surmontée grâce à la standardisation des outils et des protocoles. Ce processus, participatif, a été initié par LuxDev et porté par les structures d'accompagnement à l'insertion avec l'appui d'un consultant mobilisé par l'Agence. Il s'est traduit par des ateliers, des sessions d'appui-conseil de proximité et de formation, permettant aux parties prenantes de découvrir des bonnes pratiques et de les internaliser.

Les autres contraintes comprennent des retards d'information et de planification qui ont parfois généré du stress chez les jeunes, provoquant des désengagements et des abandons, ainsi que des soucis liés à la sécurité dans certaines zones, limitant les déplacements et la tenue des sessions.

Solutions déterminantes mises en œuvre

Pour réduire la charge et fluidifier le processus, des préquestionnaires ont été introduits, permettant de collecter les données essentielles avant l'entretien. La planification par vagues et le renfort ponctuel de conseillers ont également contribué à maîtriser les délais.

Dès la phase initiale, une forte variabilité dans les pratiques des conseillers a été observée lors des premiers bilans pilotes, ce qui a mis en évidence la nécessité d'établir un cadre plus homogène pour garantir la qualité et l'équité du processus. C'est dans ce contexte que LuxDev a engagé, entre 2021 et 2022, un processus structuré de standardisation. Celui-ci a combiné l'élaboration d'outils uniformes (grilles, canevas, référentiels), un renforcement des compétences des conseillers sur l'utilisation de ces outils, un test terrain à Ségou et Sikasso, ainsi que l'intégration systématique des retours des conseillers avant une validation technique structurée par LuxDev, avant la finalisation et la diffusion des outils standardisés dans l'ensemble des zones d'intervention. Ce travail progressif a permis de déployer une méthode partagée, mieux comprise et plus facile à s'approprier pour tous. De plus, la mise en place de supervisions régulières a contribué à harmoniser les pratiques et améliorer la qualité des bilans. Loin d'être un acquis initial, la standardisation doit être comprise comme une innovation issue d'un ajustement agile, construite progressivement à travers une démarche évolutive et adaptative fondée sur l'apprentissage et l'amélioration continue, pour répondre à un besoin réel observé sur le terrain.

Pour pallier les retards et renforcer la transparence, des campagnes d'information ciblées et des supports simples (affiches) ont été déployés, tandis que des points focaux locaux ont assuré la coordination et la communication de proximité.

En zones au contexte fragile, des stratégies d'atténuation des risques ont été adoptées : recours à des relais communautaires, organisation de sessions groupées dans des lieux sécurisés et utilisation d'outils numériques légers pour le suivi à distance.

Analyse des risques et adaptation

Dès la conception, les risques liés à la sécurité, à la mobilité et à l'abandon des bénéficiaires ont été identifiés. Leur atténuation a reposé sur la flexibilité des calendriers, l'implication des acteurs locaux et la simplification des procédures, garantissant la continuité des activités malgré les contraintes.

En résumé, la combinaison de solutions pragmatiques – standardisation, préquestionnaires, communication proactive et relais locaux – a permis de transformer des défis majeurs en opportunités d'apprentissage et d'amélioration, ouvrant la voie à un dispositif plus robuste, plus fluide et mieux adapté aux besoins des jeunes comme des équipes. Cette agilité témoigne de la maturité opérationnelle du programme et de sa volonté d'amélioration continue.

LEÇONS APPRIS

Standardiser pour garantir la qualité

L'expérience a montré que la standardisation des outils (grilles, canevas, référentiels) est indispensable pour assurer l'équité et la comparabilité des bilans. Sans ces standards, les pratiques varient, ce qui affecte la pertinence des orientations. La mise en place de protocoles clairs et leur diffusion auprès des conseillers a permis d'harmoniser les méthodes et de renforcer la crédibilité du dispositif. Cette leçon est généralisable à tout projet impliquant des diagnostics individuels : des outils uniformes sont la base d'une qualité homogène. Dans le futur, cette leçon implique d'intégrer la standardisation dès la conception des projets, en organisant des ateliers multi-acteurs pour coconstruire les grilles, canevas et référentiels, puis en validant ces outils au niveau national pour assurer leur uniformité.

Investir dans la professionnalisation

La formation initiale et continue des conseillers a été déterminante. Au-delà des compétences techniques, elle a renforcé leur capacité à analyser les profils et à coconstruire des projets réalistes. Les communautés de pratique ont favorisé l'apprentissage entre pairs et l'amélioration continue. Pour les prochains programmes, il sera essentiel de prévoir des budgets dédiés à la formation initiale et continue, de créer des communautés de pratique pérennes, de prévoir des mécanismes pour maintenir cette dynamique et de développer des modules certifiants pour valoriser le rôle des conseillers, dont les qualités humaines sont tout aussi importantes que les compétences techniques.

Simplifier pour fluidifier le processus

Les préquestionnaires et la planification par vagues ont réduit les délais et amélioré la satisfaction des bénéficiaires. Cette approche a permis d'accompagner un grand nombre de jeunes sans sacrifier la qualité du dispositif. La leçon est claire : dans des contextes fragiles où les ressources sont limitées, des solutions simples et anticipées peuvent avoir un impact majeur sur l'efficacité opérationnelle. À l'avenir, il faudra généraliser ces pratiques, recourir à des solutions numériques légères adaptées aux zones à faible connectivité et anticiper les volumes dès la phase de planification.

Impliquer les bénéficiaires dans la décision

La validation conjointe de l'orientation avec le jeune concerné a renforcé son engagement et réduit les abandons en cours de formation. Cette coconstruction crée un sentiment d'appropriation et augmente la pertinence des parcours. Pour tout projet visant l'insertion, il est crucial de passer d'une logique prescriptive à une logique participative, dans laquelle le bénéficiaire devient acteur de son choix. Pour les futurs projets, cette approche participative devra être formalisée dans les protocoles, avec des outils de feedback permettant des ajustements en continu.

Anticiper les risques et rester flexible

L'analyse des risques dès la conception (mobilité, sécurité, abandon) et la mise en place de mesures d'atténuation (relais communautaires, sessions groupées, outils numériques) ont permis de maintenir les activités malgré les contraintes. Cette expérience démontre que la flexibilité et l'adaptation sont des conditions de succès en milieu fragile. Pour les prochains programmes, il sera indispensable d'intégrer un plan de contingence dès le départ, assorti de budgets pour des solutions alternatives et d'outils adaptés aux réalités locales.

CONCLUSION

Le bilan de compétences est un levier structurant pour l'insertion durable des jeunes. En clarifiant leurs compétences, leurs motivations et les orientations possibles, il les aide à définir des projets professionnels plus réalistes et cohérents. Il contribue aussi à renforcer leur confiance, en leur permettant de reconnaître leur potentiel et de se projeter plus sereinement. En améliorant la pertinence des choix de formation ou d'entrepreneuriat, le bilan renforce la qualité et la réussite des parcours d'insertion.

Cette expérience est durable si elle est institutionnalisée. Sa pérennité repose sur trois facteurs :

- la standardisation des outils ;
- la professionnalisation des conseillers ;
- l'intégration du bilan dans les dispositifs publics d'emploi et de formation.

Pour renforcer la durabilité, il faut sécuriser les ressources et formaliser les partenariats. Cela implique des budgets dédiés, des protocoles clairs et des mécanismes de supervision continue.

Cette approche est répliquable et adaptable. Elle peut être mise à l'échelle dans des contextes similaires ou fragiles, à condition de maintenir la flexibilité (planification par vagues, relais communautaires) et d'intégrer des outils numériques légers pour le suivi.

La personnalisation est la clé du succès. Si une seule leçon devait être retenue, c'est que l'orientation individualisée, adossée à des standards et à un accompagnement de proximité, transforme la qualité des dispositifs d'insertion et réduit les abandons.

En résumé, le bilan de compétences n'est pas seulement une étape technique. C'est une stratégie qui renforce l'efficacité des politiques d'emploi et qui mérite d'être systématisée pour offrir à chaque jeune une trajectoire réaliste et durable.

