



Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture



Institut international de
planification de l'éducation

Pôle de Dakar
ANALYSE SECTORIELLE EN ÉDUCATION

LES CAHIERS DE L'IIPE PÔLE DE DAKAR

Démarche d'identification des freins à la mise en œuvre des politiques de formation professionnelle



2

Outils et méthodes



Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture



Institut international de
planification de l'éducation

Pôle de Dakar
ANALYSE SECTORIELLE EN ÉDUCATION

LES CAHIERS DE L'IIPE PÔLE DE DAKAR

Démarche d'identification des freins à la mise en œuvre des politiques de formation professionnelle



2

Outils et méthodes

Publié en 2018 par

IIPE Pôle de Dakar - UNESCO

Almadies – Route de la plage de Ngor

BP 3311 Dakar – Sénégal

Tél. + 221 33 859 77 30

www.poledakar.iiep.unesco.org

Attribution : Démarche d'identification des freins à la mise en œuvre des politiques de formation professionnelle, IIPE Pôle de Dakar – Unesco, 2018

ISBN : 978-92-803-1416-8

Conception graphique : Polykrome

Impression : Polykrome

Unesco 2018



Cette publication est disponible en libre accès sous l'attribution Non Commerciale – NoDerivs 3.0 IGO (200 IGO-BY-NC-ND 3.0) licence (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/>). En utilisant le contenu de cette publication, les utilisateurs acceptent d'être liés par les conditions d'utilisation du référentiel Open Access UNESCO (<http://fr.unesco.org/open-access/terms-use-ccbyncnd-en>). La présente licence s'applique exclusivement au contenu du texte de la publication.

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent, de la part de l'UNESCO ou de l'IIPE, aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. Les idées et les opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs ; elles ne reflètent pas nécessairement les points de vue de l'UNESCO et de l'IIPE.

Table des matières

Introduction	4
La genèse de la Pefop au sein de l'IPE-Pôle de Dakar	5
Principe de la démarche : implication de l'ensemble des acteurs.....	5
Le choix des cinq axes prioritaires.....	5
La notion de « frein »	7
Le processus d'identification des freins	8
Première phase : déchiffrer le terrain pour explorer les freins.....	8
Étape 1 : collecte et analyse documentaire	8
Étape 2 : les entretiens ciblés.....	9
Résultat de la première phase : élaboration d'un répertoire des freins préliminaires	11
Deuxième phase : approfondissement de l'identification des freins.....	12
Synthèse des données du focus group.....	12
Troisième phase : analyse et validation.....	14
Traitement des données du focus group.....	14
Résumé et perspectives	17

Sigles et abréviations

AFD	Agence française de développement
EFTP	Enseignement et formation techniques et professionnels
FP	Formation professionnelle
IPE	Institut international de planification de l'éducation
PASET	Plans d'actions sectoriels territorialisés
Pefop	Plateforme d'expertise en formation professionnelle
PPP	Partenariat Public-Privé
PROCOR	Programmes de contribution à l'opérationnalisation des réformes
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

Liste des graphiques, tableaux et encadrés

Graphique 1	: Cinq axes stratégiques.....	6
Graphique 2	: Approche globale des cinq axes stratégiques	6
Graphique 3	: Analyse en trois étapes	13
Graphique 4	: Analyse causale.....	15
Tableau 1	: Exemple d'identification préliminaire des freins au Sénégal – Axe 1	11
Tableau 2	: Tableau synthétique pour l'axe PPP du rapport d'identification et d'analyse des freins à l'opérationnalisation de la politique rénovée de FP au Burkina Faso	14
Tableau 3	: Tableau d'analyse causale de la Mauritanie – Axe 2	16
Encadré 1	: Lignes directrices de l'entretien semi-directif	10
Photographie 1	: Focus group, technique métaplan, Thiès (Sénégal), du 30 mai au 3 juin 2016..	13

Démarche d'identification des freins à la mise en œuvre des politiques de formation professionnelle

Pour identifier les freins à la mise en oeuvre des politiques rénovées de la formation professionnelle, les auteurs ont choisi une méthode empirique au fur et à mesure de l'évolution des activités de la plateforme d'expertise en formation professionnelle (Pefop) du Pôle de Dakar de l'Institut international de planification de l'éducation (IIPÉ-Pôle de Dakar) de l'Unesco avec les pays partenaires. Ainsi, cette démarche est vouée à s'améliorer avec l'expérience sur le terrain et le progrès des activités.

Cette méthodologie a été élaborée par l'équipe de l'IIPÉ-Pôle de Dakar, sous la supervision de M. Guillaume Husson (coordonnateur) et M. Beifith Kouak Tiwab (coordonnateur adjoint). La rédaction a été assurée par M. Naceur Chraïti (chef de la Pefop) et Mme Léonie Marin (experte en communication). Cette démarche a bénéficié plus spécifiquement des expériences de M. Khalil Balhoul (expert en formation agricole et secteur informel) et de M. Ibrahima Diallo (expert en insertion-emploi). M. Jérôme Gérard (animateur de réseau) a également apporté son soutien à ce projet.

Cette démarche a été conçue suite à des échanges féconds avec M. Christian Fusillier (responsable équipe projet, division Éducation, formation et emploi de l'Agence française de développement).



Introduction

Le Pôle de Dakar de l'Institut international de planification de l'éducation (IIPÉ) de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) a initié, avec le concours financier de l'Agence française de développement (AFD), la plateforme d'expertise en formation professionnelle (Pefop) en juin 2015, dont les activités ont été lancées les 2 et 3 novembre 2015. Cette plateforme s'intéresse tout particulièrement aux aspects de mise en œuvre et d'opérationnalisation des politiques de formation professionnelle (FP) en privilégiant les échanges et les partages. Sa dimension pragmatique a incité les experts à choisir des outils méthodologiques innovants qui permettent à la fois de cerner les expériences concrètes, le particulier et les actions à mettre en œuvre. Ainsi, le Pôle de Dakar de l'IIPÉ se concentre davantage sur l'expérience des acteurs de la FP.

L'approche choisie s'inspire de l'analyse causale et utilise des méthodes qualitatives telles que l'analyse documentaire, l'entretien individuel semi-directif et les focus groups. Ces outils applicables et expérimentés permettent d'élaborer une démarche opérationnelle en lien avec la FP dans différents pays d'Afrique. Cette démarche ne représente pas uniquement l'apprentissage d'un savoir-faire au niveau technique mais réfléchit également sur la compréhension des discours et des expériences des acteurs qui permettent un rapport d'identification et une analyse des freins pertinents et de participer aux débats actuels et inhérents à la FP.

Le développement de cette démarche a permis d'identifier et de surmonter des obstacles. Elle a constitué une source enrichissante de réflexions et d'actions visant à conceptualiser une méthodologie utile et durable pour identifier des freins à la mise en œuvre des orientations stratégiques et des projets de développement de la FP. Suite à l'identification de ces freins, une analyse des écarts de capacité des acteurs publics et privés concernés permet de réfléchir aux actions à mettre en œuvre avec l'aide des programmes de contribution à l'opérationnalisation des réformes (PROCOR), élaborés dans un pays avec la participation active de ces acteurs. Par la suite, le PROCOR est opérationnalisé par un ensemble de plans d'actions sectoriels territorialisés (PASET).

Ainsi, l'enjeu du développement de cette démarche est nomothétique, au sens où elle propose d'explorer l'appropriation des méthodes directement en lien avec l'expérience des acteurs ciblés dans le but d'arriver à une compréhension globale de la situation en lien avec la FP. Celle-ci aidera par la suite à produire un référentiel de mesure et de positionnement qui cadre les principaux freins à identifier.

La démarche d'identification des freins a pour objectifs :

- de proposer un cadre de références méthodologiques qui puisse devenir un outil commun d'identification des freins pour la mise en œuvre et l'opérationnalisation des politiques en FP ;
- d'aider à l'élaboration d'outils de connaissance pouvant s'adapter à différents contextes.

Cette démarche comporte des avantages certains. Par exemple, la répétition des expériences observées dans les mêmes conditions d'expérimentation permet d'établir les secteurs de validité de la démarche afin de l'adapter à différents contextes. Le défi reste de formaliser les acquis issus des premières expérimentations pour développer un cadre référentiel généralisable en matière d'appui à l'opérationnalisation des politiques de FP en Afrique. L'approche préconisée est celle de la participation, c'est-à-dire que les différents acteurs impliqués, à différents niveaux, prennent part à la réflexion. L'approche participative va de pair avec la concertation qui multiplie les expertises et développe des approches transversales. Cela permet de partager et confronter les connaissances pour mieux comprendre les enjeux actuels de la FP. À travers cette approche, une posture de vigilance et de rigueur est préconisée pour ne pas oublier la complexité des diverses situations et terrains explorés.

La genèse de la Pefop au sein de l'IPE-Pôle de Dakar

Les documents de politique, de stratégie et plans d'action sont souvent très généraux, sans véritable clarification du rôle des différents acteurs et des modalités concrètes de leurs interventions. Les structures en charge de la FP, éclatées en autant de ministères techniques, sont en principe régulées par des structures interministérielles aux multiples mandats. Le plus souvent, ces dernières ne fonctionnent pas correctement, pour des raisons budgétaires mais aussi par manque d'une définition claire des domaines de compétences entre acteurs publics et privés aux points centraux du processus de réforme.

Dans ce cadre et afin de réfléchir aux enjeux de la FP, il a été jugé nécessaire de créer un dispositif d'assistance technique qui concentre ses efforts sur l'accompagnement de la mise en œuvre des politiques de FP et d'insertion au marché du travail.

C'est dans ce contexte que la Pefop a été créée au sein du Pôle de Dakar de l'IPE-Unesco. Qui plus est, les pays bénéficiaires de ce nouveau dispositif disposent également de l'appui du Pôle de Dakar en analyse et planification sectorielle de l'éducation.

L'AFD, principal bailleur du Pôle de Dakar, a financé en totalité la première phase de la Pefop. L'AFD intervient déjà par le biais de projets et programmes d'appui à la FP et à l'insertion par l'emploi dans les quatre pays ciblés pour bénéficier de l'appui direct à l'opérationnalisation des réformes de l'enseignement et la formation techniques et professionnels (EFTP), à savoir : le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Mauritanie et le Sénégal.

Principe de la démarche : implication de l'ensemble des acteurs

Les regards croisés des acteurs, très divers, enrichissent les discussions concernant les principales problématiques ciblées pour le repérage des freins à une meilleure mise en œuvre des politiques renouvelées de FP en Afrique. Cette diversité permet également une meilleure représentativité du domaine de la FP au niveau national. Les acteurs viennent de différentes sphères : ministères, agences, structures régionales, centres de FP, organisations professionnelles, entreprises, partenaires techniques et financiers, etc. De plus, la position de décideur de chacun des acteurs varie d'une organisation à l'autre. Ce regard croisé est également utile pour l'ensemble des partenaires ; par exemple, les résultats peuvent appuyer les partenaires techniques et financiers dans leurs pistes d'orientations programmatiques. En substance, la rencontre et l'implication des acteurs dans l'identification des freins contribuent à l'harmonisation des interventions des partenaires en matière de FP.

Le choix des cinq axes prioritaires

La plateforme a pour finalité de contribuer, dans les pays d'Afrique, à la mise en œuvre de politiques renouvelées de FP.

On entend par « politiques renouvelées » des politiques fondées sur un partenariat entre acteurs publics et acteurs « privés » tout en :

- assurant le pilotage de la formation par la demande économique ;
- organisant le pilotage des processus de validation des compétences orientés vers l'emploi et l'insertion ;
- assurant l'équité et l'accès à la formation par la reconnaissance de parcours diversifiés et la décentralisation de l'offre ;
- contribuant à la mise en œuvre d'un financement durable et soutenable.

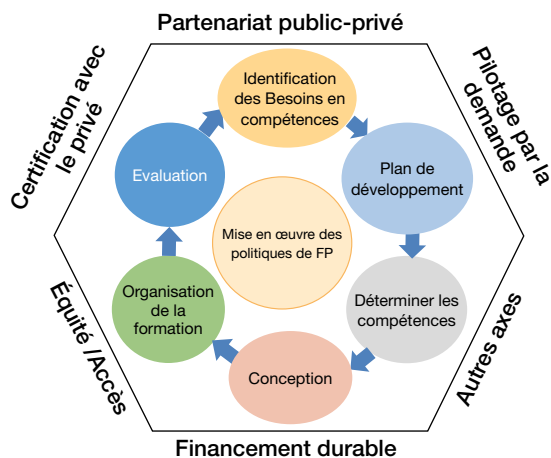
Ces axes ont été réfléchis en fonction des besoins actuels en matière de FP. En effet, les types d'action publique se transforment et nécessitent une prise en compte du développement des secteurs privés. Ces axes permettent ainsi de mieux appréhender le fonctionnement des dispositifs et acteurs de la FP dans les pays concernés. De ce fait, les politiques renouvelées reposent notamment sur l'identification de freins en lien avec les cinq axes stratégiques.

Graphique 1 : Cinq axes stratégiques



Il est important ici de noter que les axes stratégiques ne sont pas un objectif en soi. En effet, ils sont traités en tant que principes/approches à intégrer tout au long du processus de FP, tel qu'illustré par le graphique suivant.

Graphique 2 : Approche globale des cinq axes stratégiques



La notion de « frein »

La démarche s'appuie sur l'identification des freins à l'opérationnalisation de la politique de FP.

Cette manière de faire permet de s'interroger sur les causes (freins) des dysfonctionnements et de chercher comment y remédier. La notion de frein permet donc de recenser les difficultés et les faiblesses, pour élaborer et mettre en œuvre des solutions, notamment politiques, appropriées. De plus, comprendre les freins est producteur de savoir et permet d'approfondir le fonctionnement de sa propre structure.

La question d'ordre général serait donc : Quels sont les freins opérationnels au déploiement et développement de la politique de FP favorisant la mise en œuvre de solutions durables ?

Dans ce contexte, le frein est un élément qui ralentit ou entrave la mise en œuvre d'un processus entamé (ou décidé) d'opérationnalisation de politiques de FP. Le frein ciblé n'est pas l'équivalent d'un risque et ne prend pas en compte les facteurs exogènes du processus. Le frein est surmontable et des solutions sont envisageables et peuvent être mises en œuvre pour le surmonter.

Le frein représente une connaissance de base issue de l'expérience commune des différents acteurs impliqués dans la démarche d'identification.

L'élaboration du rapport d'identification et d'analyse met la réflexion sur les obstacles au cœur de la démarche. En effet, l'usage raisonné de l'analyse des freins contribue à la participation des acteurs aux démarches de développement de la FP.

Au-delà de l'apprentissage du raisonnement par les freins, de nouvelles connaissances sont produites par les acteurs eux-mêmes, sur les possibilités de solution ou de suppression des freins. Les perspectives d'adaptation de ces raisonnements dans le cadre d'une démarche participative permettent un ancrage réel et concret dans le contexte vécu.

Le processus d'identification des freins

Le rapport nécessite un travail de compte rendu, puisqu'il a demandé un grand effort d'investigation et de compréhension des nombreux types d'échanges liés aux enjeux de la FP dans le pays concerné. Dans l'écriture du rapport d'identification et d'analyse, le but est de conserver les données et de mettre en évidence l'information qui est moins accessible, notamment les relations entre les acteurs et les actions organisationnelles. Le rapport d'identification des freins permet une systématisation des connaissances et aide à créer un instrument de planification des actions. En bref, il instrumente, accompagne et cherche à orienter les freins.

Première phase : déchiffrer le terrain pour explorer les freins

Cette première phase, qui comprend deux étapes, consiste à étudier le fonctionnement du système de la FP ainsi que son évolution, de repérer la relation entre les structures et leur fonctionnement pour obtenir une meilleure compréhension du contexte et des dynamiques de la FP dans le pays. Cette phase est en quelque sorte une étude pilote permettant de structurer le rapport d'identification et d'analyse dans son ensemble et de clarifier les variables en cause ; elle permet la pré-identification des freins.

Étape 1 : collecte et analyse documentaire

Cette phase débute par une analyse documentaire. À travers différents documents récupérés et ciblés est effectuée une lecture portant sur des questions relatives à la FP. Le but est de comprendre la culture organisationnelle, les politiques, les pratiques, les représentations et les procédures de la FP dans le pays. En réalité, cette étape est complémentaire avec l'étape 2 : l'entretien semi-directif. À la fin de cette étape, une synthèse est produite et devient une référence factuelle liée aux documents écrits étudiés pour la suite du processus de la démarche diagnostique.

Les documents étudiés sont principalement : i) les textes juridiques, comprenant des lois, des décrets, des ordonnances et des arrêtés ; ii) des documents stratégiques ou de politique ; iii) des rapports d'étude ou des aide-mémoire de revue de projets/programmes des bailleurs de fonds ; et iv) des états de situations diverses, permettant d'appréhender et d'analyser l'évolution de quelques indicateurs clés tels que les indicateurs économiques, démographiques, académiques, etc. La récupération des données de ces documents est effectuée en fonction des cinq axes prioritaires. Les éléments qui ressortent de ce corpus ont pour but de servir à constituer le matériel nécessaire afin d'avoir le bagage contextuel de la FP avant de réaliser les entretiens ciblés. Durant cette étape, le matériel récupéré est interprété en décrivant des particularités des différents enjeux repérés de la FP pour mieux établir, par la suite, les questions de l'entretien semi-directif. En raison parfois de la difficulté d'accès aux documents, il n'est pas rare de passer plus rapidement à l'étape des entretiens.

De plus, ces documents sont souvent caractérisés par une approche générale et ne ciblent pas de manière précise les freins visés dans le cadre de la Pefop. En effet, les états des lieux, les évaluations, sont souvent liés aux rendements externes permettant de cerner des lignes directrices globales. Toutefois, ces dernières ne procèdent pas à un questionnement approfondi entre les différents partenaires et n'impliquent pas leur participation dans la définition des besoins et la diffusion des innovations. Or, on s'intéresse d'abord aux obstacles pour identifier le particulier dans le commun et apporter des pistes de réflexion pour l'action.

Étape 2 : les entretiens ciblés

Les entretiens semi-directifs sont menés avec les acteurs clés de la FP dans un pays concerné. Ils doivent être réalisés de manière individuelle et collective. L'animateur tente d'être le moins actif possible et laisse un maximum de latitude aux interviewés. Dans ce cas-ci, l'entretien semi-directif débute par une question ouverte qui est liée aux cinq axes prioritaires. Ce type d'entretien peut constituer un modèle générique d'interactions car sa structure flexible permet à l'interviewé de s'approprier la discussion. Le but de ces entretiens est de s'informer sur les enjeux existants qui démontrent des freins à la mise en œuvre de la FP dans le pays.

Le guide d'entretien (voir encadré 1) a été établi pour relever des problèmes précis et permettre des réponses riches et nuancées. Il s'articule autour de points de discussion de manière plus générale pour aboutir à des thèmes plus particuliers. La suite logique des questions structure l'entretien.

Les acteurs interviewés sont issus autant des domaines gouvernemental, associatif, syndical, public que privé. En fonction de leur disponibilité, les entretiens ont lieu avec des personnes directement concernées par les enjeux de la FP. Les propos recueillis sont retranscrits. Par la suite, les résultats des entretiens sont résumés au sein d'un compte rendu (aide-mémoire), transféré à tous les interviewés. Cette manière de faire dévoile dès la première étape le processus itératif, une méthode qui préconise la transparence en vue de faciliter les explications et les résultats.

Encadré 1 : Lignes directrices de l'entretien semi-directif

Prise de contact

Présentation de la structure de l'intervieweur et de ses missions.
Présentation de la structure de l'interviewé.

Les thématiques abordées

1. Les obstacles à l'opérationnalisation du partenariat public-privé (PPP) dans la FP

Quels sont les obstacles qui freinent l'opérationnalisation de la FP dans le cadre d'un PPP ?

Quelles ont été les volontés passées et quelles seront les volontés futures au niveau des politiques pour développer le PPP ?

2. Dispositifs de l'EFTP et compétences des secteurs économiques

À quel degré l'offre de la FP est-elle pilotée par la demande économique ?

Quels obstacles avez-vous identifiés en lien avec votre structure qui pourraient freiner le pilotage de l'offre de la FP par la demande des secteurs économiques ?

Quelles solutions sont ou ont été envisagées à ce sujet ?

Quels sont les obstacles qui empêchent les organisations professionnelles d'assurer un rôle actif dans l'élaboration et la mise à jour régulière des outils sectoriels de gestion des marchés de l'emploi et de la formation, à savoir les référentiels emploi-métiers et emploi-compétences ?

De quels moyens ont-elles besoin pour assumer leur rôle aux côtés de l'État sur cet axe stratégique ?

3. Certification et validation

Est-ce que les organisations professionnelles participent activement au processus de validation et de certification des compétences ?

Quels sont les problèmes rencontrés pour mettre en oeuvre un dispositif de validation et de certification des compétences impliquant tous les acteurs et notamment les professionnels ?

De votre point de vue et par rapport à votre champ d'intervention dans la FP, quelles sont les causes qui freineraient l'implication des partenaires privés dans le processus de validation et de certification des compétences ?

Existe-t-il un dispositif de reconnaissance des multiples modes d'acquisition des compétences ?

Les secteurs non formel et informel, en particulier le secteur agricole, sont-ils concernés positivement par ces possibilités de reconnaissance des compétences ?

Qu'est-ce qui manque pour développer cet axe stratégique ? Quels sont les problèmes rencontrés pour développer davantage l'équité dans l'offre de la FP ?

4. Soutenabilité et durabilité du financement de la FP

Les mécanismes de financements croisés de la FP associant diverses sources (budget de l'État, fonds de formation, collectivités locales, participation des particuliers) sont-ils définis ?

Sont-ils opérationnels ?

Qu'est-ce qui bloque le développement de nouveaux mécanismes de financement de la FP, en particulier l'association du secteur informel ?

Est-ce qu'il y a une étude qui analyse l'efficacité du dispositif de la FP (ensemble des coûts liés à la FP/l'insertion professionnelle des sortants) ?

Si oui, quels sont ses résultats et comment sont-ils exploités ?

Sinon, qu'est-ce qui empêche son développement ?

Pour conclure

Explication de l'étape suivante : les *focus group*.

Résultat de la première phase : élaboration d'un répertoire des freins préliminaires

Les données issues des entretiens sont ensuite traitées à travers un tableau qui synthétise les thématiques des cinq axes prioritaires. À la suite de cette analyse de contenu, une première classification est effectuée en fonction du regroupement des réponses, de leurs similitudes et récurrences. L'information est recueillie et organisée dans un tableau qui met en lumière des paquets de freins préétablis.

Le but est d'avoir un premier regard pour mieux comprendre la situation et les problèmes. L'organisation de cette phase permet de mettre en oeuvre les dispositifs nécessaires pour structurer l'information qui sera présentée lors des focus groups.

Ainsi, cette phase donne naissance à un tableau récapitulatif des freins préliminaires dont les paquets de freins illustrent en quelque sorte les problématiques principales. Ces dernières influenceront les orientations, les problèmes envisagés pour les discussions à venir au sein des focus groups.

Tableau 1 : Exemple d'identification préliminaire des freins au Sénégal – Axe 1

Axe	Freins préliminaires bruts (collectés au cours des entretiens et extraits de la documentation)	Problématique globale axe et Familles de freins dégagées
1 – PPP	<ul style="list-style-type: none"> • Le PPP est faible, par manque de contenu et un cadre national de concertation (le CNCFPPT) qui ne fonctionne pas. • Les acteurs privés jouent un rôle figuratif dans le PPP, surtout à la base. • L'État reste possessif de ses prérogatives et ne veut pas déléguer les fonctions de pilotage de structures de formation. • Les acteurs privés ne s'engagent pas dans le partenariat avec l'État, parce qu'ils n'y trouvent pas leurs intérêts. • Les décisions sont prises, mais il n'y a pas de suivi de leur mise en application. • Manque de volonté politique. • Manque de confiance mutuelle entre le public et le privé. • Cadre et procédures du PPP ne sont pas adaptés aux préoccupations des acteurs privés. • Les acteurs privés ne s'approprient pas les cadres de concertation du PPP. • Il n'y a pas d'outils pour motiver les entreprises à s'engager véritablement dans le PPP. • Manque de compréhension des enjeux du PPP par les acteurs. • Les acteurs du secteur informel ne croient pas encore au partenariat. • Absence d'une compréhension commune des réformes engagées, du partenariat, des enjeux et des rôles à jouer par tous les acteurs. • Les acteurs publics et privés ne se connaissent pas bien. • Absence de ressources pour le fonctionnement des organes partenariaux, ce qui entrave la mise en œuvre de leurs fonctions respectives. • La faible représentation des unités de production informelles dans les branches professionnelles fait que le PPP avec les branches professionnelles est déséquilibré et ne couvre pas le secteur informel qui représente une part très importante de la force économique du pays. • Le PPP n'est pas cadré par des textes, sur les plans juridique, financier et pédagogique. 	<p><u>Problématique générale de l'axe 1 :</u></p> <p>Le PPP n'est pas opérationnel.</p> <p><u>Famille de freins :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le cadre actuel du PPP n'est pas approprié. 2. Le PPP n'est pas suffisamment généralisé dans le dispositif de la FP. 3. Il n'y a pas un engagement réel des acteurs pour le PPP.

Deuxième phase : approfondissement de l'identification des freins

La méthode de focus group se rapproche, dans ce contexte, de celle des groupes de discussion. En effet, la technique repose sur la dynamique de groupe et permet d'explorer et de stimuler les débats autour de chacun des cinq axes prioritaires. Les échanges favorisent l'émergence de connaissances et le partage d'expériences. L'expression directe des participants facilite la mise en lumière des « vrais » problèmes liés au contexte de la FP. Le focus group permet d'évaluer les besoins, les attentes et les représentations des participants envers la FP dans leur pays. Le but est d'adopter une perspective résolument pratique.

Les séances se déroulent dans un lieu neutre et convivial. Chacun des cinq axes prioritaires fait l'objet d'un focus group d'une journée entière. Dans le cadre de chaque discussion, les participants sont répartis en sous-groupes, dont le nombre est égal à celui des problématiques principales retenues pour l'axe prioritaire concerné.

Les animateurs des focus groups ont trois principales fonctions :

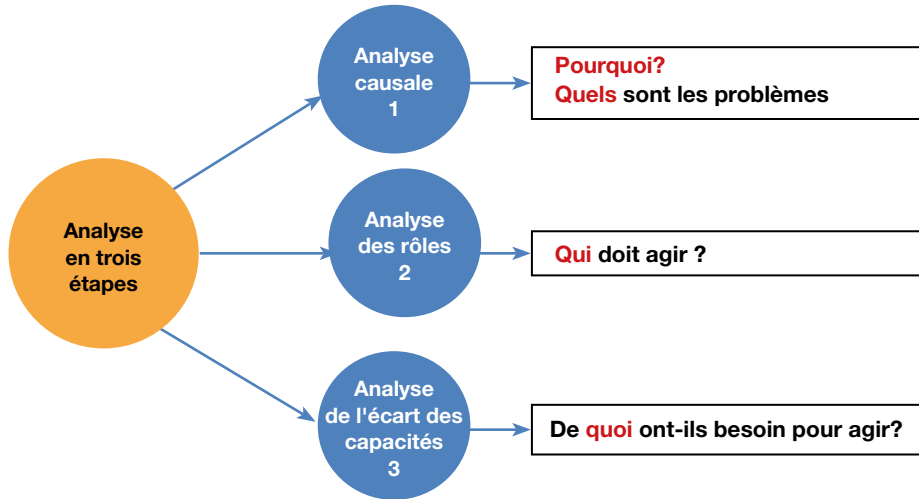
- 1) Implication : relancer les participants, s'assurer d'un tour de parole équitable et demander des précisions.
- 2) Confirmation : confronter certaines idées et, lorsque c'est nécessaire, aider à reformuler les idées.
- 3) Orientation : faire des déductions, mettre en parallèle, centrer des relances selon les thématiques choisies.

Avant même de débiter les focus groups, au cours de la séance de démarrage, les animateurs des focus groups font valider les problématiques principales qui ont été élaborées à la suite des entretiens. Cette étape permet de reformuler, d'ajuster les problématiques développées autour des freins ciblés, car l'objectif des focus groups est de chercher les causes des paquets de freins préliminaires pré-identifiés.

La technique utilisée pour structurer les focus groups est celle de « métaplan ». Celle-ci permet la prise en compte de toutes les opinions et de rendre visible les discussions en groupe. Les animateurs utilisent comme support physique des cartons de différentes couleurs (10 cm x 20 cm) et écrivent une idée par carton. Les couleurs respectent un code d'affichage précis qui assure une communication plus directe. Une couleur dédiée est utilisée pour les axes prioritaires, pour les paquets de freins et pour les freins. Les idées inscrites sur les cartons sont par la suite affichées sur le mur à l'aide de gommette. Par groupe et au fur et à mesure des discussions, un « nuage métaplan » se constitue, permettant une visualisation de la discussion dont les participants peuvent ainsi mieux suivre le déroulement. Le groupe a un président dont le rôle est de gérer le groupe et de distribuer équitablement la parole ; un rapporteur écrit les idées et présente les résultats des paquets de freins liés à chacun des axes à l'ensemble des participants afin de les valider, reformuler et/ou infirmer.

Dans ce cadre, il s'agit de cibler chaque fois une « problématique » et de lui appliquer une analyse en trois étapes, comme suit :

Graphique 3 : Analyse en trois étapes



Une première appropriation de l'analyse des causes (développée davantage dans la section Traitement des données du focus group) s'effectue à cette étape, toujours dans une démarche participative. Pour chaque cause identifiée (frein), les acteurs publics et privés ayant ou devant avoir un rôle à jouer dans la prise en charge de cette cause doivent être identifiés, ainsi que le rôle de chacun dans la levée du frein en question. Par la suite, pour chaque acteur identifié et devant prendre part à l'élimination du frein en question, le sous-groupe est appelé à analyser/ identifier les contraintes (écarts de capacités) de différents ordres qui empêchent cet acteur d'assurer et d'assumer son rôle.

Durant les premières expérimentations, les analyses des rôles et de l'écart des capacités n'ont pas été systématiquement conduites jusqu'au bout. Dans le cadre de la mise en œuvre des PROCOR, les différents acteurs sont appelés à revenir sur ces deux analyses, d'autant plus que les freins prioritaires sont définis et que les acteurs concernés sont ciblés.

Photographie 1 : Focus group, technique métaplan, Thiès (Sénégal), du 30 mai au 3 juin 2016



Synthèse des données du focus group

Les focus groups ont donc permis d'étudier la variété des opinions des différents acteurs et mis en évidence des perspectives afin d'objectiver les facteurs/causes associés aux freins. À la fin de chaque journée, les experts saisissent les données des discussions. Cette saisie donne lieu à un tableau qui illustre les résultats « bruts » des focus groups en fonction de chacun des axes prioritaires. Cette synthèse, à ce stade, est davantage descriptive.

Tableau 2 : Tableau synthétique pour l'axe PPP du rapport d'identification et d'analyse des freins à l'opérationnalisation de la politique rénovée de FP au Burkina Faso

A 1 : Le PPP n'est pas suffisamment développé		
ABSENCE DE COMPRÉHENSION COMMUNE DU PPP	FAIBLE CAPACITÉ DES ACTEURS	FAIBLE VALORISATION DES INTÉRÊTS RÉCIPROQUES DES ACTEURS DANS LA MISE EN ŒUVRE DU PPP
Attributions non clairement définies	Insuffisance des financements pour renforcer les capacités	Intérêts réciproques faiblement définis, clarifiés et pris en compte dans les cadres de concertation
Cadres de concertation non adaptés	Faiblesse du dispositif de pilotage du PPP/FP	Faible connaissance des intérêts réciproques
Absence de vulgarisation/sensibilisation des acteurs	Insuffisance de compétences pour répondre aux exigences du PPP	Réticence de certains acteurs du secteur privé parce qu'ils ne trouvent pas leurs intérêts
Cadres juridique et réglementaire non adaptés	Faiblesse dans la collecte et le traitement de l'information	Contenus des textes sur les intérêts réciproques non consensuels
Insuffisance de moyens financiers		

Troisième phase : analyse et validation

Les paramètres de validité des freins sont la consistance, la complétude, la vérifiabilité et la récurrence. La vérification auprès des acteurs eux-mêmes permet de clarifier un certain nombre d'ambiguïtés au sujet des choix, de même que de constater des recoupements entre des catégories. De plus, l'ambiguïté de certaines propositions oblige à clarifier leur sens strict et à éviter d'inférer des objectifs.

Lors de cette phase, l'intervention des experts ne porte pas sur un diagnostic systémique du dispositif de FP. En effet, l'objectif n'est pas de faire une analyse permettant de dégager les points forts et les points à faire évoluer. En fait, il s'agit de partager et valider en plénière les résultats de travaux qui ont été principalement faits en groupes par l'analyse causale.

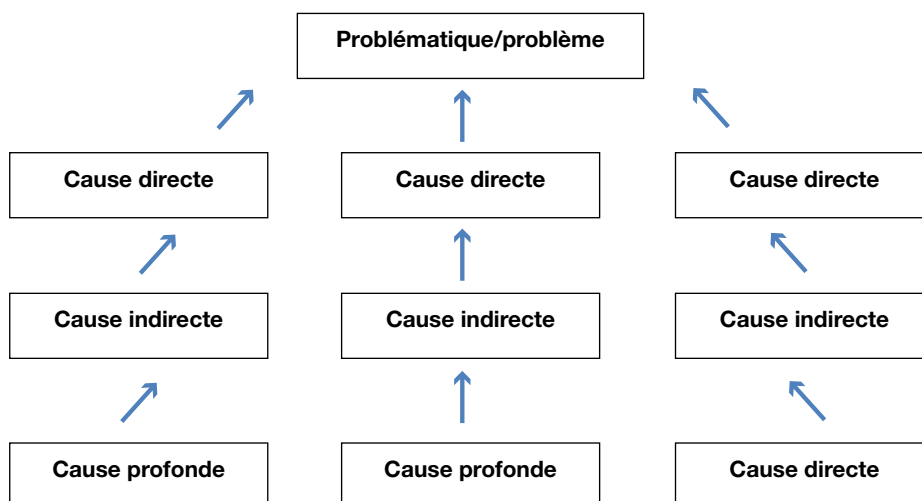
Traitement des données du focus group

Après la synthèse des données brutes, il est nécessaire d'effectuer un travail de reformulation dont l'objectif est de modéliser pour éventuellement constituer des cadres d'actions. Il convient de bien vérifier la cohérence des problématiques et des freins mentionnés, puis éliminer ou fusionner les doublons.

C'est donc avec un regard qui s'oriente vers une généralisation et une fusion des facteurs que s'effectue une classification « finale » des freins. La généralisation consiste à créer des catégories qui regroupent les freins essentiels et des phénomènes concrets. La fusion, quant à elle, permet de sélectionner à l'intérieur des catégories pour aller à l'essentiel.

À ce stade-ci, la démarche est heuristique puisqu'il y a un affinement du travail de mise en relation de cause à effet (analyse causale). Le but est d'organiser les causes selon une hiérarchie de trois niveaux (voir graphique ci-dessous) : les causes profondes engendrent les causes indirectes ; les causes indirectes engendrent les causes directes et les causes directes engendrent le problème.

Graphique 4 : Analyse causale



Les différentes causes renvoient à la notion de frein, car chaque cause représente un type de frein. Ce genre d'analyse permet de classer selon trois niveaux de profondeur les effets des freins et d'identifier les acteurs et leurs responsabilités pour trouver les meilleures solutions.

Cette réflexion avec l'analyse causale donne naissance à un tableau qui sera créé puis validé par les participants lors d'un atelier validation.

Tableau 3 : Tableau d'analyse causale de la Mauritanie – Axe 2

	Les besoins en compétences du marché ne sont pas bien définis	La mise en œuvre de l'APC n'est pas maîtrisée	La formation avec l'entreprise reste limitée	Le dispositif de suivi de l'insertion n'est pas développé
Causes directes	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance des moyens alloués à l'identification des besoins • Manque de compétences en matière d'identification des besoins 	<ul style="list-style-type: none"> • Le personnel d'encadrement et de formation ne maîtrise pas l'APC • Ressources budgétaires limitées pour la mise en œuvre de l'APC 	<ul style="list-style-type: none"> • Réticence de l'entreprise à accueillir les apprentis/stagiaires • Absence d'outils et de supports d'accompagnement de la formation en entreprise • Faible capacité des acteurs publics et privés à encadrer la formation en entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Outils de suivi de l'insertion non appropriés • Manque de coordination entre les acteurs du suivi de l'insertion • Manque de ressources humaines qualifiées pour le suivi de l'insertion • Manque de ressources financières pour le suivi de l'insertion
Causes indirectes	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de cadre de PPP pour l'identification des besoins • Absence de coordination en termes d'identification des besoins • Absence de dispositif d'information sur le marché de l'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualiser la nomenclature des métiers et le répertoire des compétences • Absence de stratégie opérationnelle validée de généralisation de l'APC 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de cadre juridique • Absence de mesures d'incitation de l'entreprise • Manque de communication sur la formation avec l'entreprise • Ressources limitées pour le financement de la formation avec l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Multitude des structures intervenant dans le suivi de l'insertion • Absence de stratégie de développement du dispositif de suivi de l'insertion
Causes profondes	Persistance de la logique scolaire au sein du dispositif de la FP			

Plus précisément, le tableau d'analyse causale est alors présenté sur une période de deux jours à tous les participants sous forme de PowerPoint. Chaque PowerPoint fait l'objet d'une discussion afin de réviser au mieux le tableau.

Ce processus d'analyse causale permet de produire un tableau Excel complet comportant un nombre conséquent de freins hiérarchisés en fonction des causes et des axes stratégiques. Cela peut être l'équivalent du processus méthodologique de « l'arbre à problème » qui vise à identifier un problème fondamental, ses effets et causes premières. L'identification, en ce sens, oblige à mettre des priorités et à faire la distinction entre les freins qui sont au centre ou secondaires, réels ou apparents, etc.

Résumé et perspectives

La démarche d'identification des freins à l'opérationnalisation des politiques rénovées de la FP se veut pragmatique : la résolution des problèmes de la pratique des différents acteurs en FP. Un des objectifs est de diagnostiquer les freins et de déterminer les critères de rigueur méthodologique afin de pouvoir proposer des pistes de solution efficace tout en prenant en compte les cinq axes stratégiques.

Inévitablement, avec la résolution de problèmes de la pratique des acteurs par l'identification des freins, cette démarche se veut du côté des acteurs et donc participative. Cette approche itérative et participante nécessite des allers-retours entre les participants/partenaires afin de favoriser la compréhension mutuelle dans les échanges et les résultats. Dans ce contexte, les focus groups permettent réellement de saisir les éléments structurels et processuels pour identifier les freins à l'opérationnalisation des politiques de FP. De plus, le caractère itératif de la démarche permet de l'améliorer en permanence, en fonction des expériences des différents pays. À ce stade, l'IPE Pôle de Dakar s'est engagé dans une logique d'initiations et de tests sur une période de quatre ans et demi, dans quatre pays. Son objectif est de continuer cette démarche sur une période plus longue et que les pays puissent utiliser eux-mêmes cette méthodologie d'identification des freins en vue de pouvoir mettre réellement en œuvre leurs réformes liées à la FP.

À l'heure actuelle, le domaine de la FP est concerné par le changement et la réforme. L'IPE Pôle de Dakar est ainsi en étroite relation avec les acteurs du changement et aide à transformer des situations ainsi qu'à faire prendre conscience de leurs responsabilités les acteurs afin qu'ils s'engagent pour la réforme de la FP dans leur pays. Les acteurs engagés dans cette démarche ont accès à des outils de diagnostic novateurs. En effet, cette démarche est une invitation à l'innovation méthodologique, en reliant expertise, expériences et connaissances.

Suite au développement de cette méthode pour l'élaboration d'un rapport d'identification et d'analyse, les perspectives sont nombreuses. À la lumière des premiers résultats, l'IPE Pôle de Dakar souhaite développer une cartographie des freins et de leurs solutions. Le positionnement permet en réalité de déterminer, pour chaque cible, la configuration idéale des attributs essentiels pour que la situation change de manière positive et efficace. Il peut alors également être envisagé d'étudier sur et autour de cette configuration, puis de comparer les différents positionnements en fonction des divers acteurs d'un pays dans le domaine de la FP. Une carte des solutions envisageables liées aux différents freins peut ensuite être dessinée. En ce sens, une étude a été effectuée sur les divers types de collaborations à entretenir par les acteurs pour répondre aux besoins du marché du travail et assurer une meilleure insertion socioprofessionnelle. Elle propose une typologie des partenariats élaborée qui permet de déterminer le niveau de responsabilité de chacun des acteurs au sein des fonctions des processus de la FP. Il ressort de cette analyse que le PPP est au centre du dispositif. Il peut être considéré comme un axe transversal dans lequel s'inscrivent les autres axes traités : le pilotage de la FP par la demande économique, l'implication du secteur privé dans le processus de certification et le financement durable et soutenable. L'existence d'un cadre partenarial semble être un préalable à l'atteinte des résultats ciblés par les pays. D'une manière plus générale, au travers de l'analyse des pratiques internationales de partenariats, il a été constaté que les pays n'ont pas forcément le même niveau d'interactions entre les acteurs concernant les différents axes. L'IPE Pôle de Dakar souhaite ainsi recourir à cette

étude pour éventuellement adapter la démarche d'identification des freins à l'opérationnalisation des politiques renouvelées de la FP. En effet, cette démarche pourrait s'identifier davantage au domaine de la FP en utilisant l'ensemble des procédés visant à susciter la levée des freins en FP. Ainsi, la démarche suit et relève d'un dialogue établi entre les acteurs et spécialistes de la FP. La cohérence des choix méthodologiques ouvre la porte à l'adaptabilité et l'amélioration de ces méthodologies en fonction des enjeux à analyser pour faire émerger des solutions transversales et durables pour l'opérationnalisation des politiques de FP en Afrique.

L'IIPE-Pôle de Dakar à travers sa Plateforme d'expertise en formation professionnelle (Pefop) a développé, avec ses pays partenaires, une démarche d'identification des freins à l'opérationnalisation des politiques renouvelées de la formation professionnelle via une approche participative. Elle a pour objectif de proposer un cadre de références méthodologiques qui puisse devenir un outil commun d'identification des freins pour la mise en œuvre et d'opérationnalisation des politiques en formation professionnelle pouvant s'adapter à différents contextes.