

# 2019

## Des systèmes d'EFTP de qualité pour une transition formation-emploi réussie des jeunes en Afrique



**Publié en mars 2020 par :**

**IIFE-UNESCO Dakar**

Almadies – Route de la plage de Ngor

BP 3311 Dakar – Sénégal

Tél : +221 33 859 77 30

[www.poledakar.iiep.unesco.org](http://www.poledakar.iiep.unesco.org)

**Attribution :** *Des systèmes d'EFTP de qualité pour une transition formation-emploi réussie des jeunes en Afrique – IFEF, LuxDev, IIFE-UNESCO Dakar, 2020*

Maquette et impression : Polykrome



*Vous êtes libre de partager — reproduire, distribuer et communiquer l'œuvre.*

*Selon les conditions suivantes :*

- Attribution — Vous devez attribuer l'œuvre de la manière indiquée par l'auteur de l'œuvre ou le titulaire des droits.
- Pas d'utilisation commerciale — Vous n'avez pas le droit d'utiliser cette œuvre à des fins commerciales.
- Pas d'œuvres dérivées — Vous n'avez pas le droit de modifier, de transformer ou d'adapter cette œuvre.

# 2019

## Des systèmes d'EFTP de qualité pour une transition formation-emploi réussie des jeunes en Afrique

Rapport thématique basé sur le 2<sup>e</sup> atelier régional de partage et de renforcement mutuel des acteurs de la formation professionnelle en Afrique – Nairobi 18-20 Juin 2019

Organisation :



Avec le soutien financier de :



# TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos .....	7
Remerciements .....	8
Introduction .....	9
Bases de qualité pour améliorer la transition formation-emploi .....	11
Acronymes et abréviations .....	12
<b>1. DISPOSITIFS DE CERTIFICATION .....</b>	<b>13</b>
1.1 Systèmes nationaux / régionaux de qualifications .....	15
La gestion des systèmes d'évaluation et de certification .....	15
Exemple de cas pays : La classification nationale des qualifications – Tunisie .....	16
Renforcer les liens entre l'éducation-formation et l'emploi .....	17
Exemple d'un cadre national de certifications à 8 niveaux.....	17
Exemple de cas pays : Le cadre national de qualifications de l'EFTP – Ghana .....	18
Revaloriser les diplômes à travers une analyse qualité de l'EFTP .....	19
1.2 Validation des acquis de l'expérience (VAE) .....	20
Approche qualité du processus de certification de la VAE.....	20
Exemples de cas pays : Initiatives de VAE en Namibie, Tanzanie, île Maurice, Cameroun.....	20
Adéquation de la VAE avec les besoins du marché du travail .....	22
Exemple de schéma de réalisation de la VAE .....	22
La VAE et la reconnaissance des compétences du secteur informel .....	23
1.3 Les partenariats public-privé en matière de certification .....	24
Étapes clés de la certification des compétences .....	24
Perspectives de PPP, par étape de certification .....	24
Exemple de cas pays : Stratégie qualité et pertinence des prestataires d'EFTP – Malawi .....	25
Pérennité du processus de certification .....	26
Exemple de cas pays : Comités de qualification sectoriels et certification du secteur informel – Ouganda .....	26

## 2. STRATÉGIES ET OUTILS POUR LA PERFORMANCE DES CFP ..... 28

### 2.1 Excellence de la gestion ..... 29

Plan opérationnel et projet institutionnel / contrat de performance ..... 29

Exemple de cas pays : Le projet d'établissement des CFP – Mauritanie ..... 30

Développement humain et organisationnel..... 30

Piliers et critères d'excellence de la gestion des CFP – En application au cas du Burundi ..... 31

Gestion de la qualité totale et qualité de la gestion, selon la Fondation nationale de qualité – Brésil ..... 32

Les PPP au niveau des CFP..... 33

Exemple de cas pays : Institut à gestion déléguée du secteur automobile – Maroc ..... 33

Financements micro et macro de l'EFTP..... 34

### 2.2 La formation en relation avec l'entreprise ..... 34

Exemple de cas pays : Formations du secteur privé en Afrique de l'Ouest – Bénin, Côte d'Ivoire, Sénégal ..... 35

Exemple de cas pays : Programme intégré de sensibilisation aux compétences – Zimbabwe ..... 36

L'apprentissage rénové ..... 36

Exemple de cas pays : Le SENAI, Service national d'apprentissage industriel – Brésil..... 37

Apprentissage dual / par alternance..... 38

### 2.3 Les services d'appui à l'insertion professionnelle ..... 38

Ressources et approches des CFP en appui à l'insertion..... 39

Exemple de cas pays : Accompagner la transition formation-emploi – Mali, Sénégal, Tchad ..... 40

Exemple de cas pays : Gestion des CFP par ERP, avec Enabel – Burundi..... 41

Appui à l'auto-entreprise..... 41

### 2.4 Indicateurs clés de performance..... 42

Exemple de cas pays : Conseil des maçons accrédités – Nigeria..... 43

Critères pour la sélection d'indicateurs..... 44

Résumé des indicateurs clés de performance utiles ..... 44

Bonnes pratiques dans l'utilisation des indicateurs clés de performance ..... 45

<b>3. SUIVI DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE ET RÉGULATION DE L'OFFRE DE FORMATION PROFESSIONNELLE.....</b>	<b>47</b>
3.1 Dispositifs de suivi de la transition formation-emploi.....	48
Outils et approches de suivi des diplômés de l'EFTP .....	49
Exemple de cas pays : L'Observatoire national de l'emploi et de la formation professionnelle – Niger.....	50
Considérations pour la mise en œuvre et la généralisation de l'évaluation externe de l'EFTP .....	50
L'apport des nouvelles technologies dans le suivi de l'insertion.....	51
3.2 Perspectives d'exploitation des données.....	51
Exemple de cas pays : Un meilleur financement de l'EFTP grâce au suivi-évaluation – Zambie .....	52
<b>Conclusions.....</b>	<b>54</b>

# AVANT-PROPOS

Ce rapport constitue la synthèse analytique du 2<sup>e</sup> atelier régional de partage et de renforcement mutuel des acteurs de la formation professionnelle en Afrique, tenu à Nairobi du 18 au 20 juin 2019 sur le thème : « Améliorer la gestion de la qualité des systèmes d'EFTP pour une transition formation-emploi des jeunes d'Afrique réussie ».

L'atelier de Nairobi a été organisé sous la coordination technique du Pôle de Dakar de l'Institut international de planification de l'éducation de l'UNESCO (IPE-Pôle de Dakar), en partenariat avec l'Agence de coopération au développement du Luxembourg (LuxDev) et l'Institut de la Francophonie pour l'éducation et la formation (IFEFF). Il a bénéficié du soutien du VET Toolbox de la Commission européenne et de l'Agence française de développement (AFD).

Il a été conçu en capitalisant les enseignements du premier atelier régional de partage, tenu à Dakar en mars 2018, sur les partenariats public-privé, dont l'ensemble des réflexions croisées et expériences partagées ont été synthétisées dans un rapport thématique similaire à celui-ci<sup>1</sup>.

L'atelier régional de Nairobi a porté sur la gestion de la qualité et la qualité de la gestion des systèmes d'EFTP pour la transition formation-emploi réussie des jeunes d'Afrique. Il s'est articulé autour de trois thèmes cruciaux pour lesquels le continent continue de chercher les meilleures stratégies : (i) les mécanismes de certification pour l'ensemble des types de formation professionnelle et d'acquisition de compétences ; (ii) l'amélioration de la performance des centres de formation professionnelle (CFP), mesurée particulièrement en termes d'insertion professionnelle des apprenants et de croissance de la compétitivité des entreprises ; et (iii) le suivi de la transition formation-emploi des jeunes pour rendre plus pertinente l'offre de formation. Le second atelier régional n'a pas appliqué systématiquement un filtre de partenariat public-privé (PPP) aux activités, utilisant plutôt des aspects ou processus particuliers de la chaîne de valeur comme points d'entrée. Cependant, les PPP en matière de certification étaient un thème fort qui a été inclus, n'ayant pas été traité par le premier atelier.

Pour les organisateurs, l'approche choisie pour organiser ce rapport doit permettre d'approfondir la compréhension des enjeux, d'explorer les problématiques, défis et perspectives de formation professionnelle en Afrique, et de partager les approches, expériences et pratiques des pays, étant fermement convaincus de l'existence d'opportunités d'apprentissage mutuel entre pays et systèmes de traditions diverses. Les recommandations politiques et techniques qui ont émergé de cette richesse d'expériences constituent un bouquet de mesures à mettre en œuvre afin que l'EFTP réponde mieux aux attentes de ses clients, individuels et collectifs.

L'IPE-Pôle de Dakar, LuxDev et l'IFEFF souhaitent ainsi que cette publication soit utile non seulement pour « poser les briques de la maison du progrès » en EFTP (pour citer l'un des participants à l'atelier), ou comme outil de communication entre les pays pour de futurs échanges et réseaux. Il ambitionne également de servir de médium pour renforcer les dialogues, horizontaux comme verticaux, au sein de chacun d'entre eux. De tels débats sont essentiels pour améliorer la connaissance globale de la gestion de la qualité, et la qualité de gestion de l'EFTP, et permettre aux réformes d'équilibrer les défis de l'emploi des jeunes et du développement économique.

1. Voir : *Faire des partenariats publics-privés en formation professionnelle un levier de l'émergence économique en Afrique*  
[https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000265907\\_fre](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000265907_fre)

# REMERCIEMENTS

Ce rapport a été rédigé par Barnaby Rooke, expert international en éducation et rapporteur principal de l'atelier de Nairobi avec l'appui de Léonie Marin de l'IIPE-Pôle de Dakar. Ce rapport a bénéficié de la relecture des membres du comité d'organisation : Barbara Murtin et Léna Watt de l'IFEF ; Naceur Chraïti, Jérôme Gérard et Ibrahima Diallo de l'IIPE-Pôle de Dakar et Alexis Hoyaux de LuxDev.

L'atelier de Nairobi a été l'occasion pour le secrétaire d'État à l'EFTP du gouvernement du Kenya, le Dr Kevit Desai, de partager sa vision sur les thématiques abordées, qu'il en soit chaleureusement remercié. Les organisateurs remercient également Paul Coustère, directeur-adjoint de l'Institut international de planification de l'éducation (IIPE) et Guillaume Husson, coordonnateur de l'IIPE-Pôle de Dakar pour leur participation.

La réussite de cet atelier est avant tout liée à la riche contribution des 130 participants venus de 31 pays africains, tant par la préparation, en amont, de fiches synthétiques sur leurs expériences concrètes concernant les thèmes abordés, que par leur participation active aux débats en plénière et dans les groupes de travail à Nairobi. Les organisateurs remercient très chaleureusement ces participants : acteurs clés de la formation professionnelle des secteurs public et privé, aux niveaux local et central, représentants des principaux réseaux et organisations de formation professionnelle internationaux et panafricains, des organisations de coopération régionales, membres d'organisations techniques spécialisées et d'instituts de recherche.

Les organisateurs remercient chaleureusement, pour leurs contributions précieuses, les experts et modérateurs de l'atelier, qui ont fourni une orientation thématique et des perspectives quant au déroulement de l'atelier : Serge Côté, expert en EFTP – Canada ; Filipe Miguel Cassapo, du SENAI – Brésil ; Amadou Ndiaye, ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle et de l'Artisanat (MEFPA) – Sénégal, et Félix Sabate, consultant en éducation-formation à l'IIPE-Buenos Aires – Argentine.

Les organisateurs de l'atelier remercient également les partenaires au développement qui ont permis le regroupement d'une telle assemblée en facilitant, à travers leurs différents bureaux en Afrique, la venue à Nairobi de nombreux participants nationaux : les coopérations bilatérales allemande (GIZ), belge (Enabel), française (AFD), luxembourgeoise (LuxDev) et suisse (DDC), l'ONG belge VVOB et les agences onusiennes OIT, UNICEF et UNESCO. En dehors des PTF, les organisateurs tiennent à saluer l'engagement des pays qui ont soutenu la participation de leurs cadres nationaux tels que le Botswana, la Gambie, le Ghana, l'île Maurice et la Namibie.

Enfin, les organisateurs tiennent à remercier vivement l'ensemble des personnes qui ont contribué à la parfaite organisation logistique et matérielle de cet atelier : l'équipe administrative de l'IIPE-Pôle de Dakar sous l'animation d'Adja Bineta Nguer qui a coordonné le travail pour Nairobi, l'équipe du bureau régional de l'UNESCO pour l'Afrique de l'Est de Nairobi sous la coordination de Teeluck Bhuwanee, ainsi que les équipes administratives de LuxDev (gestion des consultants et prestataires) et de l'IFEF (organisation des voyages). Sans eux, cet atelier n'aurait pu produire des échanges aussi fournis.

# INTRODUCTION

L'emploi des jeunes est l'un des principaux défis auquel fait face le continent africain. Les chiffres qui caractérisent cette situation parlent haut et fort : le groupe d'âge des 15-24 ans, qui représente 20% de la population africaine, concentre 41% du chômage, et 70% des jeunes ayant un travail font face à des situations d'emploi précaire. Dans ce contexte de « chômage dissimulé » massif, la population en âge de travailler va croître d'environ 450 millions d'ici 2035. Si les tendances de création d'emploi demeurent inchangées, seuls 100 millions pourraient trouver des opportunités de travail décent, selon le rapport 2017 sur la compétitivité africaine réalisé par la Banque mondiale, la Banque africaine de développement (BAD) et le Forum économique mondial.

Compte tenu d'une telle situation, le développement de l'EFTP au niveau du continent, au-delà de l'augmentation quantitative du nombre de participants dans l'éducation tout au long de la vie, doit s'atteler à l'amélioration de la gestion et du pilotage de la qualité des systèmes d'EFTP.

Dans la plupart des réformes des systèmes d'EFTP par les pays africains, une attention particulière est consacrée à la gestion de la qualité de la formation. Cependant, les systèmes d'assurance qualité ne sont pas toujours considérés comme suffisamment efficaces par les acteurs de la formation professionnelle. Pour réussir à relever ce défi, la qualité de la formation et l'excellence de la gestion des centres doivent se revêtir d'une légitimité fondée sur la réussite et la durabilité de la transition des apprenants de l'EFTP vers le marché du travail.

La question de la transition formation-emploi a des répercussions directes sur les bénéficiaires des formations initiale et continue. Cette transition dépend en partie de facteurs externes comme la structure et les dynamiques des marchés du travail, qui ne sont pas le sujet de ce rapport. Elle découle aussi de facteurs internes aux systèmes, tels que la distribution des rôles entre les directions centrales et les centres et instituts de formation, l'alignement des qualifications et de la certification avec les besoins du marché et la régulation quantitative et qualitative de l'offre de formation en fonction de la demande du marché du travail.

Trois questions clés ont été soulevées, que ce rapport abordera :

- Quels sont les mécanismes de certification qui se porteront garants de la qualité des acquis d'apprentissage et de leur alignement avec les besoins économiques en termes de compétences ? En plus des cours dispensés par les centres de formation professionnelle (CFP), le contexte africain offre des opportunités de formation professionnelle multiples et variées, notamment grâce aux stages en entreprises et à l'apprentissage, traditionnel, rénové ou dual. Les cadres et systèmes de qualifications, les processus de certification et de validation des acquis de l'expérience et l'implication du secteur privé dans ces étapes sont autant d'éléments susceptibles d'assurer que les apprenants obtiennent des certificats crédibles, permettant aux entreprises d'embaucher en toute confiance, et donnant aux apprenants la flexibilité d'évoluer professionnellement dans le cadre de la formation tout au long de la vie.

- Quelles stratégies et quels outils permettront d'améliorer la performance des centres et instituts de formation professionnelle en termes d'intégration professionnelle des apprenants ? Parmi les piliers qui débouchent sur l'excellence de la gestion des CFP en Afrique, l'atelier a souligné l'importance de la planification stratégique, le leadership efficace et transformateur, la gestion axée sur les résultats, et la sélection d'indicateurs clés de performance interne et externe des CFP. À ces points s'ajoutent l'établissement et le maintien de liens avec le patronat pour développer les approches de formation liées au monde de l'entreprise et rendre les contenus de formation plus pertinents, le soutien actif à l'insertion professionnelle des diplômés et l'enseignement de compétences en entrepreneuriat.
- Comment créer un mécanisme performant de suivi, qui peut informer aussi bien sur l'amélioration continue de la qualité de l'EFTP que sur la régulation de l'offre de formation ? Les dispositifs de suivi de l'insertion professionnelle sont peu répandus actuellement. Ils nécessitent des outils de collecte continue de données à un coût raisonnable et une participation active des acteurs impliqués (centres, jeunes et analystes des données). Lorsqu'ils existent et si les résultats sont communiqués au grand public et aux parties prenantes, incluant les parents, les enseignants du secondaire et les jeunes, une valeur considérable peut être donnée à leurs produits, en termes de tendances de l'évolution des emplois. Une information diffusée dans l'ensemble de la société civile et éducative permet d'une part d'aboutir à une régulation quantitative – les parents et les jeunes auront tendance à choisir les voies professionnelles amenant à des emplois en demande – et à une régulation qualitative de l'offre de formation – avec la mise en évidence des voies professionnelles en régression ou en augmentation. Dans les pays où les études prospectives sur le marché du travail concernant le travail rémunéré ou en auto-emploi sont insuffisantes, l'analyse du taux d'emploi et de la poursuite d'études des diplômés pallient le manque d'informations actualisées sur les emplois.

*formation de formations  
référentiels métiers  
processus de certification conjoints  
transition formation-emploi  
chaines de valeur  
renforcement de la confiance  
apprentissage renouvelé leadership entrepreneuriat  
cadre réglementaire partenariats  
gestion de la qualité  
systèmes d'etfp  
emploi des jeunes formation duale  
formation en compétences non-techniques*

Ces trois domaines ne couvrent pas tous les aspects de la qualité et de la performance de l'EFTP. Dans chaque thématique, les pratiques positives présentées par les pays participants constituent des pistes de réflexion contribuant directement à l'amélioration de l'emploi des jeunes d'Afrique et à la compétitivité de ses marchés.

## BASES DE QUALITÉ POUR AMÉLIORER LA TRANSITION FORMATION-EMPLOI

DISPOSITIFS DE CERTIFICATION		STRATÉGIES ET OUTILS POUR LA PERFORMANCE DES CFP			
SNQ / SRQ		<i>Excellence de gestion</i>		<i>Formation en relation avec l'entreprise</i>	
Créer des conditions propices (politiques d'EFTP robustes, ancrage institutionnel, cadres de partenariat, dispositif et SNQ) pour la valorisation des qualifications	Définir un processus ou dispositif de certification, basé sur l'identification des besoins en compétences, et dont le SNQ est le résultat final	Développer des plans stratégiques et contrats de performance pour les CFP, pour une autonomie accrue dans la gestion stratégique, pédagogique, administrative et financière	Promouvoir les partenariats public-privé dans l'offre de formation pour de meilleurs résultats en termes de transition formation-emploi	Définir les compétences, cours APC et normes et cadres de formation des superviseurs/tuteurs, pour l'apprentissage rénové, la formation par alternance et les stages	Réinvestir la taxe professionnelle dans la formation continue et l'apprentissage de manière effective, par la création d'un fonds national de formation professionnelle
<i>Validation des acquis de l'expérience</i>		<i>Accompagnement à l'insertion</i>		<i>Indicateurs clés de performance</i>	
Adapter et décentraliser le processus de VAE, afin d'en permettre l'accès aux candidats des secteurs informel et non formel moins alphabétisés	Élaborer des principes et un cadre de VAE, alignés avec le SNQ, offrant aux apprenants des approches flexibles et modulaires, et aux entreprises des évaluations crédibles des compétences	Fournir un service d'orientation à l'emploi aux apprenants, de préférence à travers des cellules dédiées au sein de CFP avec du personnel à temps plein	Soutenir l'esprit d'entrepreneuriat et l'auto-entreprise par le ciblage des compétences selon la demande, des modules de création d'entreprise et de microfinance	Exploiter les taux d'emploi et d'auto-entreprise, ainsi que de croissance de la compétitivité des entreprises, et leurs niveaux comparatifs, comme mesures de l'efficacité externe de l'EFTP	Faire un suivi régulier des niveaux de satisfaction des apprenants et employeurs, à travers des forums de dialogue sectoriels ou des enquêtes périodiques
<i>PPP en matière de certification</i>		<i>Dispositifs de S-E de l'insertion</i>		<i>Perspectives d'exploitation des données</i>	
Impliquer le secteur privé à chaque étape du processus de certification, incluant l'identification des besoins en main-d'œuvre et la définition des référentiels métiers et compétences	Déléguer des étapes de certifications sectorielles spécifiques à des organismes autonomes du secteur privé, en particulier pour des qualifications de formations APC	Développer une culture et des outils de suivi des diplômés de l'EFTP, pour une veille sur le dynamisme des emplois secteur par secteur et région par région	Exploiter les solutions des NTIC pour améliorer les systèmes de S-E, en matière de couverture, de coût, de fiabilité, de fréquence et d'usage	Adapter le contenu des formations selon les besoins en compétences actuels et futurs du marché du travail et, dans le meilleur des cas, sur la base d'études de marché de l'emploi, d'analyses stratégiques ou des observatoires du secteur privé	Communiquer horizontalement, au grand public et aux parties prenantes, aux apprenants, aux parents, aux enseignants et aux entreprises, à travers les médias et les écoles, pour assurer une orientation utile aux jeunes

# ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

AFD	Agence française de développement
APC	Approche par les compétences
BAD	Banque africaine de développement
BTP	Bâtiment et travaux publics (secteur)
CFP	Centre de formation professionnelle
DDC	Direction du développement et de la coopération (Suisse)
ERP	Système de planification des ressources d'entreprise (Enterprise Resource Planning)
EFTP	Enseignement et formation technique et professionnelle
FNQ	Fondation nationale de la qualité (Brésil)
FP	Formation professionnelle
FTP	Formation technique et professionnelle
GIZ	Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (Allemagne)
GQT	Gestion de la qualité totale
IFEF	Institut de la Francophonie pour l'éducation et la formation
IPE	Institut international de planification de l'éducation
KOICA	Agence coréenne de coopération internationale
KPI	Indicateurs clés de performance (Key performance indicators)
LuxDev	Agence luxembourgeoise pour la coopération au développement
MEG	Modèle d'excellence de la gestion (Fondation nationale de la qualité, Brésil)
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
ONG	Organisation non gouvernementale
PPP	Partenariat public-privé
PTF	Partenaires techniques et financiers
RH	Ressources humaines
RMC	Référentiel métiers et compétences
SADC	Communauté de développement d'Afrique australe (Southern African Development Community)
S-E	Suivi-évaluation
SENAI	Service national d'apprentissage industriel (Brésil)
SNQ	Système national de qualifications
SRQ	Système régional de qualifications
TAP	Taxe sur l'apprentissage professionnel
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine
UNESCO	Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture
VAE	Validation des acquis de l'expérience

# 1. Dispositifs de certification

Pour favoriser le développement du capital humain, faciliter l'accès au marché du travail des jeunes et soutenir la croissance des entreprises, l'amélioration de la reconnaissance des qualifications professionnelles est l'une des principales problématiques de la réforme de la formation professionnelle en Afrique. Atteindre ce but nécessite de revoir en profondeur des règles qui gouvernent la manière dont les qualifications sont délivrées, et de réévaluer le partage des responsabilités et le processus de conception et de délivrance des formations par les CFP et au sein des entreprises. Cependant, sans une collaboration étroite entre les instances gouvernementales et leurs partenaires du marché du travail, il est difficile d'atteindre cet objectif. Chaque pays doit être en mesure de déterminer les types et les structures de partenariats à mettre en œuvre ou à renforcer, en tenant compte du contexte et des capacités humaines et des ressources financières disponibles.

La certification professionnelle implique la délivrance – suite à un processus d'évaluation – d'un document qui atteste de la maîtrise par une personne des compétences, capacités et connaissances requises pour la pratique d'une profession ou l'exécution d'une activité associée à un domaine professionnel donné. Une certification professionnelle doit donc être basée sur une liste claire de compétences ciblées (référentiel métier) et un processus rigoureux d'évaluation. Une certification doit pouvoir être délivrée soit par le secteur privé – entreprises, écoles privées et autres – soit par le secteur public – ministères, instances gouvernementales et autres.

Les acteurs africains de l'ETFP ont identifié plusieurs problèmes susceptibles d'affecter la reconnaissance – et donc la valeur – des qualifications professionnelles :

- le manque de contrôle des diplômes délivrés par de nombreuses entités publiques et privées,
- l'abondance des types de diplômes,
- l'insuffisance de validation des compétences proposées dans les programmes de formation, qui découle d'une mauvaise définition des cadres partenariaux,
- le manque de cohérence et de clarté des niveaux de certification,
- l'absence ou la faiblesse de la définition des normes et des standards de performance des formations pour les professions ciblées,
- la difficulté d'évaluer les compétences,
- et l'absence de système de validation des acquis de l'expérience pour les professionnels.

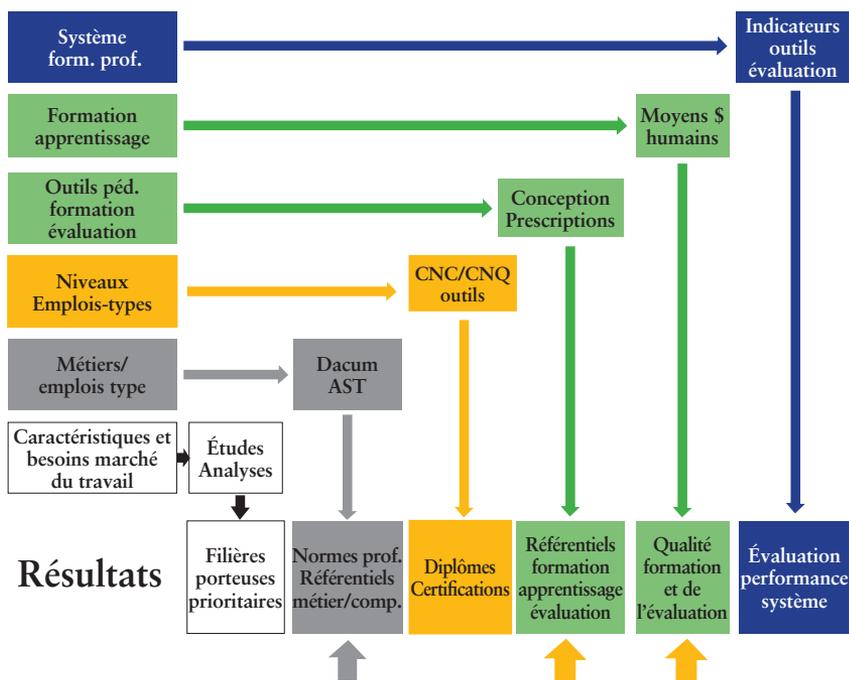
L'État définit le cadre légal et réglementaire qui gouverne les diplômes et la certification au niveau national.

Pour une profession donnée, un seul titre devrait normalement être délivré. Un tel diplôme devrait être l'aboutissement d'une évaluation qui démontre de façon certaine la maîtrise, par une personne, de l'ensemble des compétences requises pour la pratique du métier ciblé. Un diplôme d'État pourrait être complété par la liste des compétences acquises ou par un avenant au diplôme, tel que le supplément au diplôme Europass. Cette approche présente plus clairement le contenu et la portée d'un diplôme, ce qui, pour les employeurs, est important.

Un système national de certification professionnelle couvre normalement tous les diplômes formels délivrés sous l'autorité d'une instance gouvernementale. Ce système repose sur la mise en place de normes qui évaluent le niveau des compétences délivrées et certifiées par un diplôme. Les métiers ou professions sont analysés et classifiés en fonction de leurs caractéristiques et de leur complexité. Une fois mises en place, ces normes doivent permettre de définir un niveau de diplôme. Ce cadre de certification professionnelle s'inscrit dans celui de l'éducation de base et de l'enseignement supérieur. Des passerelles sont généralement prévues pour passer entre les différents niveaux de formation (général, professionnel, supérieur) avec une vision claire sur les prérequis nécessaires pour prétendre s'inscrire à tel ou tel niveau. Un système de crédits définis en fonction d'une classification adoptée par le pays (niveau de complexité ou d'autonomie pour exercer un métier, niveau de connaissances générales...) permet, par exemple, de classer le métier de boulanger au même niveau que celui de menuisier ou de coiffeur. Ces compétences peuvent s'acquérir de différentes façons, que ce soit par l'enseignement en institut, la formation en cours d'emploi, ou l'expérience personnelle ou professionnelle. La valeur des diplômes d'État est directement liée à leur reconnaissance sur le marché du travail et à leur potentiel à permettre l'accès à l'emploi et à augmenter l'autonomie professionnelle de ceux qui les détiennent.

## La démarche qualité en matière de formation professionnelle

Comme aucun certificat ne peut revêtir davantage de valeur que la qualité des apprentissages qu'il reflète, une préoccupation majeure sera d'améliorer la qualité de la formation et de l'enseignement.



Source : présentation de Serge Côté lors de l'atelier

Sept étapes clés d'un système de formation professionnelle peuvent influencer sur la qualité finale des certifications :

- l'analyse du marché du travail ;
- l'analyse des métiers et professions ;
- la définition des niveaux de formation et des diplômes ;
- le développement de référentiels pour l'enseignement, la formation et l'évaluation ;
- l'achèvement de la formation ou de l'enseignement ;
- l'évaluation, de qualité, des compétences ;
- et l'évaluation de la performance globale du système.

L'évaluation et la certification qui en découle doivent être les phases finales d'un cycle de formation qui démarre avec l'identification des besoins. Une analyse de la qualité des extraits de chacune de ces étapes peut être considérée comme une bonne approche pour identifier les déficiences et les priorités d'intervention les plus importantes.

Relever la qualité et la valeur de la certification implique deux types spécifiques de mesures :

- revisiter et renforcer la gestion et les niveaux des évaluations et de la certification, pour resserrer la cohérence entre l'enseignement, la formation et l'emploi ;
- impliquer le secteur privé afin qu'il valide et légitime le processus de certification.

Cette légitimation pourra à son tour être le point de départ pour développer un système de validation des acquis de l'expérience.

## 1.1 Systèmes nationaux / régionaux de qualifications

Le développement et la gestion des systèmes nationaux et régionaux de qualifications se doivent de prendre en compte tous les apprenants (tous niveaux, y compris les déscolarisés) et tous les types de formation (formelle, informelle, non formelle), et de refléter l'organisation des emplois (formels, informels) dans tous les secteurs de l'économie (y compris les emplois publics, privés, ONG...). Leur objectif premier est d'ordonner un processus de formation qui tient compte de l'organisation des emplois et de leur évolution. Il s'agit d'un dispositif qui vise à promouvoir l'insertion professionnelle des apprenants et leur mobilité au sein du marché du travail. Ceci soulève la question de savoir qui doit porter la responsabilité des évaluations et comment améliorer la crédibilité des diplômes.

### La gestion des systèmes d'évaluation et de certification

La multiplicité des acteurs, l'obsolescence des programmes et le manque de capacités humaines et de ressources techniques et financières de beaucoup d'États encourageant les entreprises à se tourner vers les CFP. Ces initiatives ont permis d'expérimenter des évaluations conjointes CFP-entreprises, et d'évaluer des compétences sur le lieu de travail qui complètent celles validées par les programmes officiels. Ces innovations permettent de structurer l'implication des entreprises, ce qui peut constituer une voie pour engager et accélérer les réformes.

La réforme des modèles de certification devrait normalement prendre en compte un certain nombre de facteurs, tels que la disponibilité de normes professionnelles développées en partenariat avec les spécialistes d'un métier, l'organisation des compétences au sein d'un programme, l'organisation du contrôle de qualité dévolu aux instances étatiques et leur capacité à assumer la responsabilité du processus d'évaluation en association avec les entreprises, les types de partenariat établis, la disponibilité de guides pour mettre en œuvre la formation et l'évaluation, et enfin, le niveau des ressources humaines, financières et matérielles disponibles.

Le contexte propre à chaque pays dicte le type de gestion de l'évaluation et de la certification le plus pertinent pour améliorer l'efficacité, l'accessibilité et la crédibilité du système de certification (et donc la valeur des diplômes). Il est certain que le partage des responsabilités entre l'État et les instituts d'enseignement et de formation publics et privés, à travers une délégation pleine ou partielle, l'introduction de centres d'évaluation propres à chaque secteur (qu'ils soient gérés par l'État ou dans le cadre de partenariats public-privé) et le transfert de responsabilités d'évaluation et de certification aux partenaires du marché du travail (comme en Suisse et en Australie) sont autant de pistes à explorer. Par ailleurs, développer des modèles de validation des acquis de l'expérience donne accès à une certification pour de nombreux professionnels en activité.

### Exemple de cas pays : La classification nationale des qualifications – Tunisie

*Le développement et la gestion du système tunisien des qualifications et des compétences est une des finalités de la réforme tunisienne. Celle-ci vise la mise en place d'un dispositif qui prend en compte les spécificités économiques et sociales du pays et la valorisation de l'individu tout en recherchant sa réussite en complémentarité avec les autres composantes du système éducatif (enseignement de base, enseignement général, enseignement supérieur). L'EFTP tunisien doivent être capable de produire des compétences qui intègrent les normes internationales, permettant de répondre aussi bien aux besoins du marché du travail local qu'international.*

*Ceci a conduit à l'opérationnalisation de la classification nationale des qualifications (CNQ) et à la considérer comme un cadre de référence qui relie les diplômes délivrés par tous les acteurs (enseignement de base, enseignement général, formation professionnelle, enseignement supérieur) et les niveaux de qualifications correspondants. La CNQ a retenu sept niveaux de qualifications et six descripteurs formulés en termes de résultats d'apprentissage.*

*Les facteurs clés de succès incluent le partenariat entre tous les acteurs concernés pour une meilleure gouvernance du système de gestion des qualifications, la mise en place d'un système d'information, l'élaboration d'un contrat social qui mise sur la formation professionnelle pour cibler les qualifications moyennes et l'établissement d'un système documentaire reconnaissant les résultats d'apprentissages formel et informel.*

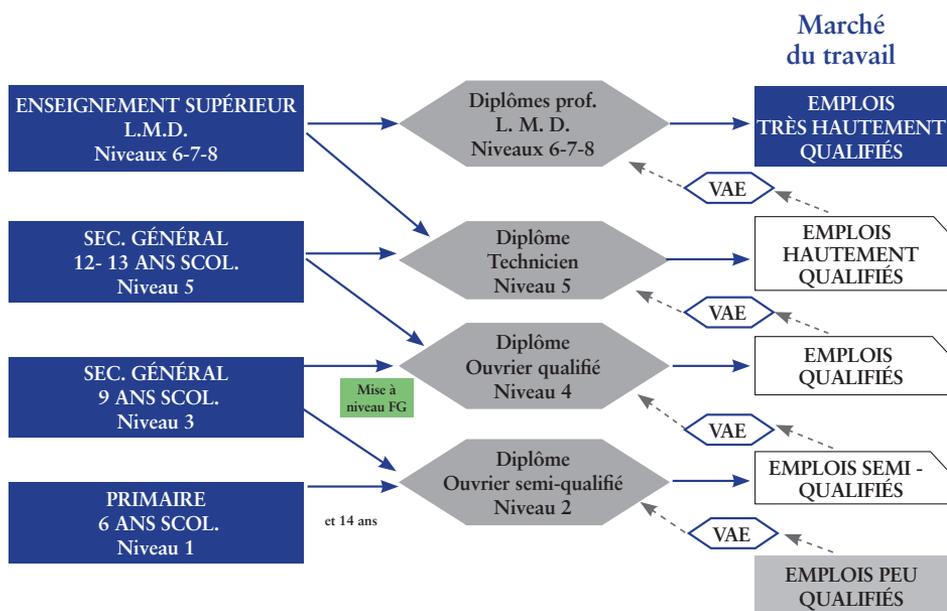
*Les principaux défis rencontrés pour sa mise en œuvre concernent l'ingénierie de la formation (passage de l'approche modules de formation à l'approche qualification), la gestion et l'organisation interne des établissements de formation, le partenariat et la non-concertation de l'ensemble des partenaires, la délégation régionale de la gestion des qualifications, et l'absence d'un système d'information.*

Dans de nombreux pays, l'équilibre entre les rôles de l'État, des CFP et des entreprises dans la gestion du processus d'évaluation reste imprécis. Le secteur privé devrait sûrement assumer un rôle encore plus central et proactif dans la réflexion sur le processus d'évaluation et proposer des solutions qui incluent les évaluations en milieu professionnel. Plusieurs pays, dont le Nigeria et le Ghana, comptent sur des organes sectoriels pour tenir un registre des travailleurs dûment qualifiés, ayant pour effet de centraliser la tâche de reconnaissance des certificats et des compétences pour chaque secteur économique. La majeure partie des acteurs s'entendent sur les bénéfices potentiels du partage des responsabilités, ainsi que sur le besoin qu'un tel processus se déroule dans un climat de confiance mutuelle, étayé par des cadres de collaboration et des protocoles d'entente clairs.

## Renforcer les liens entre l'éducation-formation et l'emploi

De façon générale, adopter un outil comme un cadre ou système national de qualifications (CNQ) aide à renforcer les liens entre l'éducation-formation et l'emploi. Les CNQ sont des instruments que les pays utilisent pour réviser, réformer et consolider leurs systèmes d'éducation et de formation. Ils promeuvent une reconnaissance et une coordination accrue des programmes et des certifications de l'enseignement général et de la formation professionnelle et renforcent l'adéquation entre le cheminement éducatif et formatif et l'emploi. Par ailleurs, les CNQ élaborés sur des bases communes adoptées par plusieurs pays contribuent à faciliter la mobilité des apprenants et travailleurs diplômés, tout comme la reconnaissance mutuelle des certifications de la formation professionnelle.

### Exemple d'un cadre national de certifications à 8 niveaux



Source : présentation de Serge Côté lors de l'atelier.

Pour les pays envisageant l'adoption ou la mise à jour de leur cadre de qualifications, plusieurs facteurs clés de réussite ont été identifiés par les acteurs de la formation professionnelle. Un outil de classification des qualifications devrait normalement être adopté en se basant sur l'analyse des emplois types, utilisant des critères partagés et un langage commun indépendants du type d'enseignement ou de formation suivi par l'apprenant (descripteurs de niveaux). L'engagement de l'ensemble des acteurs publics et privés est jugé crucial pour l'acceptation réussie de l'outil et la fluidité de sa mise en œuvre. Le cadre devrait inclure une détermination de normes et de standards, pour les compétences, les métiers, les formations et l'évaluation des compétences. Il devrait se focaliser sur une démarche qualité de formation et d'évaluation, et la refléter. Il serait préférable d'élaborer des programmes de formation modulaires, basés sur les compétences, qui intègrent les normes professionnelles.

## Exemple de cas pays : Le cadre national de qualifications de l'EFTP – Ghana

*Le cadre national de qualifications de l'EFTP (National TVET Qualifications Framework - NTVETQF) est issu de plusieurs initiatives, dont le projet d'approbation de la Loi de régulation de l'enseignement, la création de la Direction des services de l'EFTP au ministère de l'Éducation et l'organisation d'examens des matières clés du certificat II par le Conseil national des examens professionnels et techniques (National Board for Professional and Technician Examinations - NABPTEX). Cet ensemble est incontournable pour rendre l'EFTP plus attractive pour les jeunes, étudiants, parents, employeurs et industries au Ghana.*

*Le but du NTVETQF est de créer un cadre unifié pour les qualifications / métiers, de faciliter l'accès à l'enseignement et à la formation techniques de niveau supérieur, d'améliorer les niveaux de compétences, de définir les normes de pratique dans les métiers et les professions, et de promouvoir et faciliter l'apprentissage tout au long de la vie.*

*Avant la mise en œuvre du NTVETQF, le dispositif d'EFTP souffrait de la multiplicité des normes d'évaluation et de certification, des disparités dans les normes de qualification au sein et entre les sous-secteurs de l'enseignement et de la formation, de l'absence de passerelles empêchant l'évolution verticale et horizontale des apprenants, du manque de clarté des parcours professionnels pour les apprenants de l'EFTP et d'une faible adéquation entre l'offre et la demande en compétences. Avec le cadre de qualifications de l'EFTP, l'évolution éducative et professionnelle des apprenants de l'EFTP est facilitée.*

*Les huit niveaux / étapes envisagés par le NTVETQF sont :*

- *niveau 1 : aptitude nationale I*
- *niveau 2 : aptitude nationale II*
- *niveau 3 : certificat national I*
- *niveau 4 : certificat national II*
- *niveau 5 : diplôme national supérieur (Higher National Diploma - HND)*
- *niveau 6 : licence en technologie (B.Tech)*
- *niveau 7 : master en technologie (M.Tech)*
- *niveau 8 : doctorat en technologie (D.Tech)*

*Avant la mise en œuvre de ce cadre de qualifications, les diplômés techniques ou professionnels ne pouvaient pas évoluer vers un niveau supérieur une fois leur diplôme obtenu, en raison de leurs insuffisances dans les matières clés : l'anglais, les mathématiques, les sciences intégrées, les études sociales et/ou entrepreneuriat, en plus de leurs matières métier. Désormais, le NABPTEX organise les examens de ces matières clés pour les diplômés de niveau 4. De plus, le gouvernement s'apprête à valider la Loi de régulation de l'enseignement, qui cherche à*

*harmoniser la qualité des formations régies par l'ensemble des prestataires de service d'EFTP sous le ministère de l'Éducation et à approuver un plan stratégique quinquennal pour l'EFTP. L'approche / méthode qui est actuellement suivie avec dynamisme par le gouvernement est celle du système de l'EFTP dual. Ceci offre au secteur privé l'opportunité de s'impliquer dans l'aspect pratique de la formation des apprenants et propose de nombreuses opportunités de formation sur le lieu de travail et d'expérience professionnelle. Par le biais du Conseil pour l'EFTP (Council for Technical and Education and Training - COTVET), le gouvernement a aussi développé un manuel pour la validation des acquis de l'expérience.*

Selon les expériences partagées, le développement d'un CNQ devrait permettre de mieux mettre en évidence les démarches d'éducation, de formation ou d'apprentissage, de déterminer leur degré de complexité, de les classer et d'indiquer le niveau des certifications correspondantes. Une mise en œuvre réussie se baserait alors sur une identification précise des filières concernées et des compétences attendues. Elle pourrait prendre appui sur un plan de mise en œuvre réaliste (qui inclut l'expérimentation et la mise en œuvre dans les secteurs prioritaires).

La désignation d'un organe de veille sur la mise en œuvre et la mise à jour du CNQ est aussi recommandée, que ce soit une structure ou organisation administrative ou une entité partenariale ou privée, par voie de délégation. Une telle entité devrait s'assurer que le processus d'élaboration est partenarial, que les procédures et outils pour l'analyse du degré de complexité des métiers ciblés sont élaborés et adaptés, que les secteurs dont le besoin est le plus pressant ou qui offrent les meilleures conditions d'employabilité puissent être identifiés, que la mise en œuvre soit progressive, avec l'inclusion d'une période pilote, et que les normes professionnelles (tout comme les titres et niveaux de formation requis pour les diplômes et certifications professionnels) soient validées par les entreprises et les responsables pédagogiques. Elle pourra également jouer un rôle dans le développement et l'approbation de normes de qualité gouvernant la formation et l'évaluation.

## **Revaloriser les diplômes à travers une analyse qualité de l'EFTP**

Dans le contexte des pays africains, l'approche par les compétences (APC) a été adoptée dans la plupart des réformes entreprises dans l'EFTP. Cette approche – utilisée dans le monde entier – révolutionne la formation professionnelle si elle est mise en œuvre de façon efficace et efficiente, en l'arrimant étroitement aux compétences nécessaires à l'exercice d'un métier et formulées par les professionnels des métiers. Les acteurs africains de l'EFTP constatent que pour sa mise en œuvre, il est souvent nécessaire de l'adapter et de s'assurer qu'elle soit réaliste, concrète et efficiente.

« Trop complexe » et « trop coûteuse » sont les deux reproches souvent faits à l'APC. Dans les pays où elle a été généralisée, elle a nécessité un engagement politique fort qui s'est traduit par la mobilisation des ressources budgétaires nécessaires. D'autres pays ont opté pour une mise en œuvre progressive et sont, dans la plupart des cas, restés au stade d'expérimentation, en raison d'un manque d'engagement traduit par des moyens financiers insuffisants. Toute réforme réussie de l'EFTP nécessite l'adoption d'une politique de formation professionnelle dont la mise en œuvre est pilotée par un autorité centrale engagée. La réforme nécessite également des outils et cadres qui faciliteront la création de partenariats public-privé avec des rôles et engagements mutuels clairs, une approche d'assurance qualité assurant une mise en œuvre efficace des formations et des évaluations, et l'existence d'un cadre national de qualifications qui peut être mis à jour de façon flexible pour refléter les besoins en compétences de l'économie.

## Gestion des qualifications et évaluations – Points clés

- Pour que les qualifications soient revalorisées, plusieurs conditions facilitatrices doivent être remplies, s’assurant que les systèmes d’EFTP sont robustes en termes de politique, d’ancrage institutionnel, de cadres partenariaux, et qu’un dispositif de CNQ existe. Le Ghana et le Nigeria, pour ne citer que deux pays, sont en cours d’adoption de lois qui définissent un tel contexte favorable.
- Une tendance émerge selon laquelle le secteur privé (entreprises et organes sectoriels) démontre un intérêt accru à partager la responsabilité d’évaluation des compétences acquises dans le cadre de parcours formels, informels ou non formels. En Tunisie par exemple, un processus de certification des formateurs (opérant dans les CFP) pour l’évaluation des acquis des apprenants implique les entreprises.

## 1.2 Validation des acquis de l’expérience (VAE)

À la lumière des expériences partagées, il apparaît clairement que les modèles et approches opérationnelles de la VAE se doivent de prendre en compte les référentiels métiers et compétences et les référentiels de certifications, dans une approche harmonisée avec les CNQ, fournissant aux travailleurs crédibilité et mobilité professionnelle. Les méthodes d’évaluation peuvent se baser sur des observations sur le lieu de travail, sur la constitution de dossiers écrits ou d’échanges avec un jury, et impliquer les patrons et les CFP. Dans les contextes des pays africains où l’économie informelle représente entre 60 et 80% des emplois, la VAE est un mode intéressant pour améliorer la productivité des petites et moyennes entreprises.

La validation des acquis de l’expérience peut être définie comme une approche ou un processus à travers lequel une personne peut obtenir une reconnaissance officielle de ses compétences professionnelles, à travers une certification ou l’obtention d’un diplôme d’État. La VAE délivre un diplôme ou un inventaire (relevé) de compétences officiels. Pour les personnes qui sont déjà sur le marché du travail, la possibilité d’obtenir un tel document peut favoriser leur parcours professionnel.

Pour que la VAE soit effective, plusieurs conditions doivent être remplies : la disponibilité de normes professionnelles (référentiels métiers et compétences), l’adoption d’un cadre formel définissant les prérequis et le processus de la VAE, la disponibilité de procédures et d’outils d’évaluation (guides, tests ou examens) pour chaque répertoire de compétences, le développement d’expertise dans l’appréciation et l’analyse des expériences et accomplissements personnels, la disponibilité des capacités techniques et financières suffisantes pour la validation des acquis de l’expérience, l’accès à des procédures d’évaluation des compétences, et enfin l’organisation de formations continues afin que, dans le cas où des compétences sont manquantes, le candidat puisse se former et les acquérir. En effet, le processus de la VAE nécessite l’accès à un système de formation continue. Pour faciliter la formation continue des candidats, il est plutôt conseillé de développer les programmes sous forme modulaire.

### Approche qualité du processus de certification de la VAE

Pour assurer la légitimité de la VAE auprès des employeurs, il est jugé important par les acteurs concernés que celle-ci fasse l’objet d’un cadre réglementaire, de référentiels métiers et de processus

d'évaluation conçus en collaboration avec les acteurs du secteur privé. Le secteur privé devra donc contribuer tant au développement des compétences qu'à leur certification. Il est important que les compétences techniques et non techniques attendues des candidats à la VAE soient les mêmes que celles attendues des diplômés de la formation professionnelle officielle/formelle, et que l'évaluation aboutisse à la délivrance de la même certification.

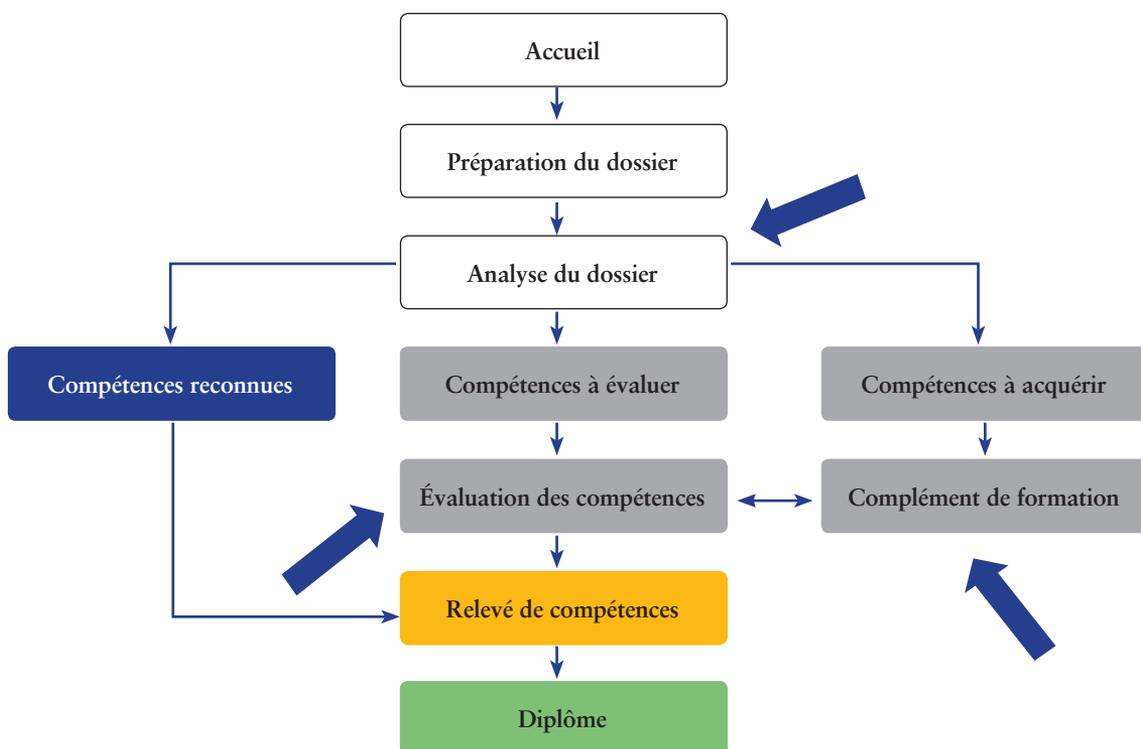
<p><b>Namibie.</b> Politique nationale de validation des acquis de l'expérience</p>	<p>L'autorité de formation de la Namibie (Namibia Training Authority - NTA), régule l'EFTP dans le pays. Elle a développé une politique nationale de validation des acquis de l'expérience (VAE) en 2017. À ce jour, plus de 2 000 employés ont été certifiés dans divers domaines professionnels et ont reçu des certifications formelles.</p> <p>La NTA est aussi impliquée dans la définition des normes et l'identification des prestataires de formation et d'évaluation. La Namibie a placé au centre de sa politique l'implication des acteurs économiques sectoriels, l'accès continu aux ressources financières pour pérenniser les interventions d'EFTP, la planification et les projections à long terme.</p>
<p><b>Tanzanie.</b> Généralisation du cadre de la VAE</p>	<p>En 2009, l'Autorité pour la formation et l'enseignement professionnels (Vocational Education and Training Authority - VETA) a développé un cadre pour l'évaluation et la certification des compétences professionnelles acquises dans les secteurs informel et non formel, à travers des évaluations de type VAE, et l'a incorporé à son approche d'évaluation axée sur les compétences.</p> <p>Au cours de 2014 et 2016, les évaluations VAE ont été déployées à travers le pays, suite à une enquête du marché du travail sur laquelle se fonde le développement des modules de compétences à évaluer. Des programmes de renforcement des capacités des conseillers, facilitateurs et modérateurs de la VAE ont également été menés.</p> <p>Actuellement, la VAE est mise en œuvre pour 20 métiers dans 4 secteurs : la mécanique, l'énergie, la construction et l'hôtellerie. Au cours de l'année 2017-2018, le nombre de bénéficiaires de la VAE a atteint 3 989 personnes (dont 3 539 hommes et 450 femmes) ; 10 443 candidats devraient être évalués à partir de juin 2019. La stratégie nationale de développement des compétences recommande que le système de VAE soit intégré au cadre national de qualifications.</p>
<p><b>Île Maurice.</b> Guides et stratégies de VAE pour différents niveaux de compétences</p>	<p>L'île Maurice a initié avec succès la VAE pour certifier les aptitudes et compétences acquises, dans des cadres informel ou non formel, par des candidats venant de divers secteurs de l'économie.</p> <p>Le guide VAE 2016, aligné sur celui de la SADC (Southern African Development Community), fournit un cadre pour la reconnaissance des aptitudes et compétences jusqu'au niveau 6 du cadre national de qualifications, élargissant ainsi la portée du système et apportant davantage d'inclusion dans le paysage de développement de compétences. Le cadre national de VAE élaboré en fournit l'architecture.</p> <p>La mise en œuvre de la VAE est du ressort de l'Autorité Mauricienne de qualifications (Mauritius Qualifications Authority) selon le Décret Mauricien des Qualifications de 2001 qui implique le secteur privé.</p> <p>Différentes stratégies de VAE sont proposées pour les niveaux 2-3, 4-5 et 6 : les stratégies de mise en œuvre de la VAE diffèrent selon le niveau du CNQ. Différents types d'évaluation sont disponibles.</p>
<p><b>Cameroun.</b> VAE expérimentale, en l'absence de référentiels métiers</p>	<p>Des sessions expérimentales de VAE sont organisées par le ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle depuis 2012, sur la base d'une évaluation sur dossier avec passage devant un jury. Ne disposant pas d'un répertoire national de certifications professionnelles, les diplômes délivrés à l'issue de la VAE n'ont pas de valeur juridique.</p> <p>Dans le cadre du partenariat public-privé, les acteurs impliqués dans cette activité sont les professionnels, les enseignants, les centres de formation professionnelle et les psychologues. Les plateaux techniques utilisés sont ceux des centres de formation professionnelle et du milieu professionnel.</p>

## Adéquation de la VAE avec les besoins du marché du travail

En matière de mise en œuvre de la VAE, la principale mesure qui ressort des expériences pays est que les secteurs économiques ont été analysés et organisés, avec des organismes régulateurs pour chaque secteur. Ce prérequis semble essentiel pour que les chefs d'entreprise puissent déterminer les profils de compétences requis pour chaque métier, même en cas d'absence de certification. Ainsi, si le besoin en compétences est identifié, une meilleure compréhension de l'écart entre les compétences des candidats à la VAE et l'offre de formations et de qualifications disponibles pour compléter les compétences manquantes doit permettre de planifier des formations pour compléter les compétences des candidats.

L'existence de mécanismes de financement appropriés pour la VAE doit pouvoir assurer que tous les secteurs concernés puissent accéder au processus de certification. Dans plusieurs pays (Maroc, Niger, Côte d'Ivoire et Namibie), la VAE est financée en partie par la taxe professionnelle prélevée sur la masse salariale et destinée à la formation continue. Ceci relève davantage de l'exception que de la règle : il est plus courant que la VAE soit financée par les gouvernements ou par les apprenants. Ceci soulève la question de la ventilation des fonds : le fonds pour la formation est alimenté par les entreprises du secteur formel de l'économie et une partie est affectée à la formation des travailleurs du secteur informel. L'approche adoptée au Cameroun, avec le financement à 100% de la VAE par les syndicats pour les candidats de leur secteur, semble être une alternative pérenne.

### Exemple de schéma de réalisation de la VAE



Source : présentation de Serge Côté lors de l'atelier.

## La VAE et la reconnaissance des compétences du secteur informel

Le secteur informel pose un défi particulier pour la VAE, puisqu'il est en grande partie sa raison d'être, dans la mesure où ce secteur s'appuie en grande partie sur les travailleurs les moins susceptibles d'avoir achevé un parcours d'acquisition de compétences dans l'EFTP formel. Le secteur informel est prédominant dans les économies des pays africains. Les acteurs économiques de l'informel cherchent à accéder aux appels d'offres des chantiers publics et privés. Pour ce faire, leurs compétences doivent être reconnues et certifiées. Cependant, les professionnels du secteur informel souffrent souvent d'un désavantage comparatif lorsque leurs compétences sont mesurées avec les mêmes références que les actifs diplômés de l'EFTP.

Pour adapter le processus de la VAE au secteur informel, de nouvelles approches ont été expérimentées : elles ont impliqué des observations sur le lieu de travail, des exercices pratiques et des entretiens directs. La VAE a aussi été l'opportunité dans plusieurs pays de générer une prise de conscience de la valeur des compétences non techniques et des aptitudes transférables. Dans d'autres pays, une approche similaire à celle présentée dans le diagramme ci-dessus a été retenue : les candidats préparent en premier lieu un dossier de demande, reçoivent une orientation ou une formation complémentaire dans un CFP, dans les domaines où leurs compétences sont faibles ou manquantes ou encore en stratégie de réponses aux examens, pour enfin présenter les mêmes examens que les apprenants de l'EFTP ou pour présenter leur candidature devant un jury.

La VAE est une entreprise chronophage. Pour s'assurer qu'elle soit à la fois flexible – pour répondre aux besoins des travailleurs ayant acquis des compétences dans un parcours non formel ou informel, que ce soit à titre individuel ou pour les besoins d'une entreprise – et économiquement rentable, la VAE peut bénéficier de plusieurs facteurs tels que : la décentralisation, qui offre l'avantage d'évaluer les compétences pour lesquelles la demande locale est la plus forte, la délégation aux organisations patronales, et l'organisation modulaire des compétences pour permettre aux individus de certifier les compétences acquises sans avoir à suivre une formation complète, ce qui peut décourager les candidatures du fait de la disponibilité du candidat après le travail ou d'une réticence de la part de leurs employeurs.

### Validation des acquis de l'expérience – Points clés

- ✓ La reconnaissance par les patrons des acquis ou des compétences acquises en dehors de la formation formelle repose sur des prérequis et une organisation qui requiert une réponse à la question de la crédibilité de la VAE et de son organisation.
  - Ceci peut se gérer en partie en impliquant les patrons dans le processus de certification, pour évaluer les mêmes compétences techniques que celles dispensées par l'EFTP formelle, permettant aux individus d'obtenir les mêmes qualifications.
  - Ceci requiert à son tour une régulation transparente du processus. Plusieurs pays ont des expériences méritant mention dans ce domaine, dont l'île Maurice, le Cameroun, la Namibie et la Tanzanie.
- ✓ Ce processus sera particulièrement utile pour le secteur informel, du fait de sa prévalence en Afrique, tout en incluant des solutions particulières, comme les approches indirectes d'évaluation, portant sur les évaluations pratiques sur le lieu de travail, sur des compétences spécifiques et la décentralisation.

## 1.3 Les partenariats public-privé en matière de certification

À la lumière des expériences partagées, l'identification de la nature, l'importance et le potentiel des partenariats public-privé (PPP) pour le renforcement et le pilotage d'un système national de certification apparaît comme essentiel pour améliorer la qualité du processus et la légitimité des certificats, reflétant une reconnaissance des apprentissages et des compétences. Un PPP bien construit et dynamique doit permettre d'augmenter le taux d'insertion professionnelle des apprenants sur le marché du travail et le taux de confiance des entreprises pour recruter.

### Étapes clés de la certification des compétences

La valeur de la certification des compétences dépend normalement de la cohérence des compétences acquises par rapport à l'attente du marché du travail, de l'inclusion dans la certification des normes qui définissent un métier, du processus et de l'organisation des évaluations fondées sur l'apprentissage des compétences, et de la crédibilité de l'institution ou de l'organisme qui garantit la valeur des compétences certifiées.

Ainsi, dans l'esprit de la démarche qualité en formation professionnelle mentionnée plus haut, un dispositif de certification devrait alors être considéré comme un processus holistique qui implique le secteur privé à chacune des étapes suivantes :

- élaboration d'un cadre légal et réglementaire ;
- identification des besoins du marché du travail en matière de compétences ;
- élaboration des référentiels métiers ;
- élaboration des référentiels de compétences pour chaque métier ;
- élaboration des normes d'évaluation ;
- délivrance de la formation et évaluation des compétences individuelles ;
- et évaluation du processus de certification de la performance de la FP.

Le tableau ci-dessous fournit un aperçu de ces étapes, indiquant le nombre de pays ayant développé un PPP pour chacune de celles-ci.

### Perspectives de PPP, par étape de certification

Étapes de la certification	Congo	Côte d'Ivoire	Ghana	Guinée	Madagascar	Maroc	Mauritanie	Namibie	Ouganda	Tunisie	Zambie	Global	Niveau d'implication
1. Élaboration du cadre juridique et réglementaire												06-nov	3 <sup>e</sup>
2. Identification des besoins												04-nov	6 <sup>e</sup>
3. Élaboration des répertoires des métiers												07-nov	2 <sup>e</sup>
4. Élaboration des référentiels des compétences												08-nov	1 <sup>er</sup>
5. Élaboration du référentiel des normes de certification												02-nov	7 <sup>e</sup>
6. Délivrance de la formation et évaluation des compétences												05-nov	4 <sup>e</sup>
7. Évaluation de la performance de la FP												05-nov	5 <sup>e</sup>

Le niveau le plus élevé d'implication du secteur privé est celui de l'élaboration du référentiel métiers et compétences, selon les expériences partagées par huit pays sur les onze qui ont présenté leur expérience sur le sujet. L'élaboration du cadre légal et réglementaire et l'évaluation du processus de certification a constitué également une étape importante pour la moitié de ces pays qui ont établi des partenariats public-privé.

Il est noté que généralement les entreprises et le secteur privé sont plus fortement impliqués dans les phases de conception que dans les phases de mise en œuvre. De plus, les dispositifs de certification ont tendance à mieux fonctionner, avec la motivation et l'implication de l'ensemble des acteurs, lorsque les centres d'évaluation sont autonomes, à l'instar des instituts à gestion déléguée (IGD) au Maroc (voir p. 33).

### Exemple de cas pays : Stratégie qualité et pertinence des prestataires d'EFTP – Malawi

*Des stratégies de qualité et de pertinence ont été développées pour les CFP et autres prestataires d'enseignement et de formation technique, entrepreneuriale et professionnelle (TEVET) au Malawi, afin d'améliorer la qualité et la pertinence des produits et services, dans le cadre de la politique nationale de développement des compétences.*

*Les stratégies se basent sur la participation étendue des acteurs en lien avec l'EFTP, le partenariat et l'implication des parties prenantes qui pilotent la mise en œuvre des formations et ce pour s'assurer que les programmes d'EFTP répondent à la demande et aux besoins du marché du travail, améliorent la qualité des extrants (les diplômés compétents mais aussi les produits de leur travail), rehaussent la productivité industrielle et assurent un accès à la technologie.*

*Le système de qualification TEVET repose sur des règles d'inscription et d'accréditation, sur le système de gestion de la qualité et sur son système d'information (TMIS) en cours de conception. Il fournit un cadre où chaque partie prenante a un rôle, des responsabilités et des fonctions spécifiques, y compris le gouvernement, l'autorité du TEVET, l'industrie (les secteurs publics et privés, les employeurs et le personnel), les CFP, les organes d'assurance qualité, les ONG, les PTF, les étudiants, les comités de conseil métiers et sectoriels, les spécialistes et experts qualité.*

*Les interventions stratégiques clés incluent : (i) l'extension de l'enregistrement et l'accréditation des prestataires TEVET pour s'assurer de leur conformité avec les normes de qualité ; (ii) le renforcement de l'élaboration de contenus de formation prenant en compte l'adéquation des curricula avec la demande du marché et l'évolution technologique ; (iii) la facilitation du développement des capacités des formateurs ; (iv) l'amélioration des systèmes d'assurance qualité et de suivi de conformité ; (v) l'assurance de la disponibilité de machines, équipements et manuels adéquats dans les instituts de formation ; et (vi) l'augmentation des interactions entre le secteur privé et les instituts de formation.*

*Les principaux résultats de la mise en œuvre de la stratégie qualité et pertinence du TEVET sont :*

- *révision des fonctions d'évaluation et de certification de l'autorité TEVET (régulateur) à l'Unité d'évaluation et de certification, nouvellement créée ;*
- *définition du rôle de pilotage du développement de formations APC, curricula et ressources pédagogiques, tout comme de celui du suivi de la prestation des programmes, de l'autorité TEVET aux organes d'assurance qualité et experts métier ;*
- *mise en œuvre d'instruments d'assurance qualité : le système de qualification d'EFTP, les règles d'inscription et d'accréditation, les comités consultatifs métiers, et autres ;*
- *développement et mise en œuvre du curriculum TEVET harmonisé, remplaçant les programmes multiples existants qui affectent la qualité et la reconnaissance des diplômes ;*
- *construction de nouveaux collèges communautaires modernes, rénovation et agrandissement des collèges techniques existants par le gouvernement et les PTF ;*
- *et modernisation des équipements dans les CFP.*

Globalement, on constate un nombre croissant de prestataires accrédités au sein de l'EFTP, une acceptation accrue des programmes, et un meilleur taux d'insertion des sortants. Toutefois, de sérieux défis persistent, principalement en relation avec la capacité de l'ensemble des parties prenantes à assumer des responsabilités clés pour la mise en œuvre de la stratégie en termes de capacité technique, de ressources, d'outils et de systèmes, à la fois au niveau : (a) des politiques et financements du gouvernement central ; (b) du régulateur, l'autorité TEVET ; (c) des instituts prestataires d'EFTP ; (d) de l'industrie ; et (e) des apprenants.

## Pérennité du processus de certification

La pérennité des partenariats public-privé qui sous-tendent le processus de certification se révèle particulièrement sensible à la motivation et aux incitations du secteur privé. En plus d'un personnel mieux qualifié, le secteur privé a besoin d'une reconnaissance en termes de leadership sur le processus et la gestion des fonds, le tout encadré par un cadre réglementaire qui implique une délégation et fixe les rôles et responsabilités de toutes les parties prenantes.

## Exemple de cas pays : Comités de qualification sectoriels et certification du secteur informel – Ouganda

<p>Formations en adéquation avec la demande grâce aux comités de qualification sectoriels</p>	<p>La politique d'EFTP en Ouganda préconise un système piloté par le patronat qui requiert la création de comités de qualification sectoriels (Sector Skills Councils) pour orienter l'offre de compétences et de formation dans certains secteurs spécifiques, responsabilisant les entreprises et le secteur privé pour améliorer la chaîne de valeurs pour le développement de la main-d'œuvre. À ce jour, cinq comités, ayant une majorité de membres issus du secteur privé, ont été créés et sont fonctionnels. Ces comités sont désormais chargés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'identifier les profils de compétences requis (par des référentiels métiers) ;</li> <li>- de développer des curricula selon l'APC impliquant fortement le privé ;</li> <li>- d'approuver les formations sectorielles spécifiques, existantes et nouvelles ;</li> <li>- d'élaborer les normes d'évaluation et de certification pour leur secteur ;</li> <li>- et d'établir des partenariats avec des CFP et des organes de certification internationaux.</li> </ul> <p>Une approche axée sur la demande a été retenue. Les patrons, employés, ONG, prestataires de formation, ministères et départements gouvernementaux ont été impliqués dans le cadre d'un système de formation et d'évaluation selon l'APC.</p> <p>Un cadre institutionnel, le Comité pour l'EFTP, a été défini. Il deviendra l'organe chargé de l'assurance qualité d'un système piloté par le patronat. Le développement d'un CNQ et l'alignement du système d'évaluation et de certification sont en cours. Les systèmes de certification ne sont pas autonomes et relèvent d'un CNQ directeur. Les réformes légales sont donc un aspect important ayant besoin d'un financement. Un fonds pour le développement des compétences a été piloté, avec la perspective que les employeurs puissent contribuer, financièrement et en pratique, au développement des compétences.</p>
<p>Certification déléguée dans le secteur informel</p>	<p>Le ministère de l'Éducation donne mandat à diverses institutions pour la certification, tels que le Comité d'examens commerciaux et techniques de l'Ouganda (Uganda Business and Technical Examination Board - UBTEB) et la Direction de la formation industrielle (Directorate of Industrial Training - DIT). La DIT réalise l'évaluation d'apprenants informels formés par des entrepreneurs. L'UBTEB s'occupe des évaluations dans les CFP.</p> <p>Ce PPP a été établi afin d'appuyer la mise en œuvre pratique et innovatrice de l'EFTP qui intéresse les entreprises d'aujourd'hui, avec l'appui de subventions du Fonds pour le développement des compétences d'Enabel (Coopération belge). Les formateurs des CFP bénéficieront d'une remise à niveau en entreprise. Simultanément, les entrepreneurs privés sont appelés à participer au développement de modules d'évaluation de formation (Assessment Training Packages - ATPs) qui sont utilisés dans l'évaluation des apprenants. Les entrepreneurs deviennent les conseillers de leurs secteurs respectifs. Les instituts professionnels publics ont conçu des programmes qui permettront aux entrepreneurs d'actualiser leurs compétences dans leurs domaines respectifs.</p> <p>L'Association des petites industries d'Ouganda (Uganda Small Scale Industries Association - USSIA) est en partenariat avec la DIT pour évaluer les centres informels, de telle sorte qu'ils deviennent des centres accrédités et reconnus, et offrent des formations structurées aux apprentis qui obtiendront un certificat de compétences reconnu par les patrons, le "pass du travailleur".</p>

## Partenariats public-privé en matière de certification – Points clés

Le dispositif ou processus de certification est d'autant plus performant s'il repose sur une plus grande implication du secteur privé à chaque étape du processus en innovant sur la manière de l'impliquer (décentralisation, délégation...). Ce partenariat est particulièrement important au niveau des étapes :

- d'identification des besoins qualitatifs et quantitatifs en matière de main-d'œuvre,
- de définition des référentiels métiers et compétences et des référentiels d'évaluation.

La certification sera alors pertinente, assurant une transition fluide vers l'emploi.

Un dispositif de certification est renforcé lorsque les CFP sont autonomes, comme c'est le cas des instituts à gestion déléguée au Maroc.

Les cadres de certification peuvent être sujets à une tension entre les approches basées sur les compétences et les métiers, et celles basées sur les diplômes d'État ou l'enseignement par objectifs. Certaines approches permettent d'atténuer cette tension :

- Régulation. Les gouvernements sont les gardiens des diplômes officiels et doivent s'assurer, directement ou indirectement, que la reconnaissance, la crédibilité et la qualité de la certification se basent sur des référentiels métiers et compétences et des systèmes de certification rationalisés impliquant le secteur économique privé.
- Gestion des évaluations. Pour refléter de façon flexible les besoins du marché du travail et assurer l'insertion professionnelle des apprenants, différents niveaux de certification peuvent coexister et être mis en œuvre : l'État évalue les compétences clés, les CFP évaluent les compétences secondaires et les organes sectoriels fournissent une accréditation professionnelle.
- Transition formation-emploi. Les CNQ sont des dispositifs qui, une fois bien mis en œuvre, aident les acteurs à améliorer l'employabilité. Ils ne sont pas une fin en soi. En tant qu'outils, ils requièrent un ancrage institutionnel, des plans de mise en œuvre et une actualisation périodique. Ils doivent indiquer les passerelles entre l'enseignement général et la formation professionnelle, les niveaux de compétences, les niveaux de qualification et de certification en lien avec les niveaux des métiers ou professions.
- Qualité de la formation. Les pays sont encouragés à évaluer les compétences acquises au sein des systèmes d'EFTP et de mettre en œuvre un processus qualité pour améliorer les certifications en cohérence avec la demande du marché du travail. En cas de besoin, les entreprises peuvent intervenir pour former leur personnel dans des domaines spécifiques qui ne sont pas couverts par l'offre de formation initiale.
- « Il faut déscolariser la formation professionnelle ! ». Les opportunités de PPP en matière d'EFTP peuvent être nombreuses et semblent pourtant peu généralisées. Il peut aussi être nécessaire d'envisager le développement de formations de courtes durées ou des approches modulaires prenant en compte l'APC pour améliorer l'adéquation de l'EFTP avec les besoins économiques.

## 2. Stratégies et outils pour la performance des CFP

Dans leur recherche de systèmes de formation plus efficaces et efficients, de nombreux pays engagent des processus de réforme importants pour la gestion des CFP. Les systèmes de formation gèrent un grand nombre de centres publics de formation, relevant souvent de différents ministères et autorités. Les CFP absorbent généralement une part importante du budget public dédié à l'EFTP. Les États se doivent donc d'être attentifs à permettre à leurs centres d'opérer de façon flexible et rentable, pour répondre rapidement aux besoins évolutifs en formation des marchés du travail, de manière efficiente.

Les processus de réforme de la formation professionnelle et technique ambitionnent d'aboutir à des degrés accrus d'autonomie, ce qui entraîne des responsabilités plus complexes pour les cadres dirigeants, notamment en matière de gestion budgétaire. Dans ce contexte, les centres de formation professionnelle et technique font face à de nouveaux rôles et défis : les prestataires de formation publics et privés sont en concurrence directe dans un environnement toujours plus axé sur la demande ; de plus, l'évolution des technologies et des processus de production requiert de nouvelles compétences professionnelles et une adaptation constante aux besoins en compétences du marché du travail. En même temps, les centres doivent adhérer à des objectifs d'équité sociale et répondre aux attentes de personnes ayant de faibles niveaux d'éducation et de formation.

Les réformes du secteur public soulignent la distinction entre la gouvernance et la gestion, tout en promouvant une autonomie accrue des institutions de l'État. Les centres de formation sont les derniers acteurs à rejoindre la scène. Ceci requiert que les directeurs sachent comment atteindre leurs objectifs, tout en maintenant une pérennité organisationnelle. Pour ce faire, les autorités gouvernementales doivent créer un environnement favorable qui permet aux centres de formation de développer leur autonomie et leur potentiel, pour être plus efficaces et efficients.

Les stratégies et outils clés pour améliorer la qualité de la performance – et la qualité de la gestion – des instituts et centres de formation professionnelle nécessitent une vision et des compétences pour construire des partenariats public-privé ainsi qu'une gestion pour un développement économique compétitif et durable, une autonomie financière, administrative et/ou pédagogique, et l'acceptation d'un dialogue entre les parties prenantes. À cela s'ajoutent :

- les pratiques courantes de gestion. Le leadership n'est pas inné, et les connaissances, compétences et attitudes nécessaires pour améliorer la performance des CFP gagneraient à inclure des méthodes et des outils tels que la gestion axée sur les résultats, l'adoption d'une orientation client et des capacités de planification stratégique.
- la formation en entreprise. Plusieurs approches émergent pour que les apprenants puissent acquérir une expérience en entreprise, que ce soit par l'apprentissage rénové, la formation duale/en alternance ou les stages. Selon les expériences partagées, l'opportunité d'une pratique directe en entreprise améliore l'insertion ultérieure des apprenants.
- les cellules ou services d'appui à l'insertion professionnelle. Au-delà du seul accompagnement des sortants dans la recherche d'un emploi, ces services peuvent constituer un lien précieux avec diverses parties prenantes publiques et privées, permettant de rendre les formations plus pertinentes et utiles, à la lumière des attentes du marché et des entreprises.
- les indicateurs clés de performance (Key Performance Indicators – KPI). Il est fondamental que les CFP choisissent leurs indicateurs avec soin, pour refléter leur réussite en termes d'insertion professionnelle de leurs diplômés.

- la prise en compte de l'entrepreneuriat et de l'auto-emploi comme une alternative stratégique complémentaire à l'insertion sur le marché du travail, et à la création de nouvelles vocations sectorielles régionales.

## 2.1 Excellence de la gestion

Les piliers de l'excellence dans la gestion de l'EFTP incluent les dimensions de la gestion de la qualité totale, ce qui implique la prise en compte des personnes, processus, parties prenantes et connaissances ; le leadership ; mais surtout le développement et l'engagement envers des objectifs stratégiques et une approche orientée sur les résultats pour atteindre le niveau le plus élevé possible d'insertion des apprenants. En ce sens, l'autonomie des CFP et les partenariats public-privé sont considérés comme de bons préalables.

Au regard des expériences présentées, plusieurs facteurs apparaissent propices à une qualité accrue de la gestion des CFP : l'élaboration et le suivi de critères et indicateurs de performance (voir les sections 2.4 et 3), les critères et processus de recrutement du personnel pédagogique et administratif tout comme leurs statuts et motivations, la supervision, l'évaluation annuelle et les plans de développement des carrières des formateurs, l'alignement des formations des CFP avec l'évolution des emplois, à travers des visites en industrie par les formateurs et l'existence d'un service d'appui à l'insertion professionnelle en lien avec les dirigeants des entreprises.

Diverses stratégies et outils peuvent améliorer la qualité de la gestion des CFP. L'autonomie des instituts et centres de formation et la mobilisation de partenariats public-privé, qu'ils soient opérationnels (une entreprise privée gère le CFP) ou en appui à la gestion publique des CFP, sont deux approches essentielles. Ceci entraîne des engagements de la part des CFP, matérialisés sous la forme de contrats de performance, une visibilité accrue des perspectives de mobilisation de ressources, avec éventuellement des allocations budgétaires liées aux résultats, des relations saines de collaboration et de concurrence entre centres, des comités de pilotage conjoints public-privé et une redevabilité renforcée.

Enfin, les instituts et centres de formation doivent être des points de soutien et de référence en termes de compétences, pour les entreprises et les cadres du secteur privé.

### Plan opérationnel et projet institutionnel / contrat de performance

Dans de nombreux contextes évoqués lors de l'atelier, l'élaboration d'un plan opérationnel, d'un projet institutionnel ou d'un contrat de performance constitue une nouvelle mesure importante pour les CFP en termes de planification, d'élaboration et d'évaluation des formations. Les contrats de performance appuyés par le gouvernement peuvent dès lors aboutir à des « financements indexés », dont les versements sont conditionnés à l'obtention de résultats planifiés en accord avec les CFP, notamment en termes de taux d'insertion professionnelle des apprenants. Un certain degré d'autonomie administrative, financière et pédagogique peut alors être considéré comme une base importante pour l'élaboration d'un contrat de performance, qui devra déterminer des objectifs stratégiques pour renforcer l'offre de formation du CFP, en termes quantitatifs (diversification, capacité) et qualitatifs (pertinence par rapport à l'économie locale, formations pratiques). La mesure de l'évaluation externe de performance du CFP dépend du taux d'insertion professionnelle atteint par filière et niveau, ainsi que des gains de performance des entreprises. Pour ce faire, le centre devrait pouvoir s'appuyer sur un système local, régional ou national de suivi des diplômés, et de croissance de la productivité des entreprises qui reçoivent ces diplômés.

## Exemple de cas pays : Le projet d'établissement des CFP – Mauritanie

*Entre 2011 et 2017, la Mauritanie a fait l'expérience du pilotage des CFP par le biais de projets d'établissement (PE), afin d'améliorer une offre de formation qualitativement et quantitativement faible. Pour atteindre cet objectif, il s'est avéré nécessaire d'innover dans la façon de planifier, de réaliser et d'évaluer la formation pour la rendre plus souple au regard de la demande économique et sociale.*

*La démarche de gestion axée sur les résultats a concerné plus de 13 structures de formation qui couvrent plus de 85% de l'offre de formation. Les PE sous-tendent des objectifs nationaux stratégiques qui cherchent à diversifier l'offre de formation, améliorer sa pertinence par rapport aux besoins de l'économie, augmenter la qualité de la formation au vu des standards exigés par l'entreprise et ainsi participer à la mise en œuvre de la politique nationale en matière d'EFTP.*

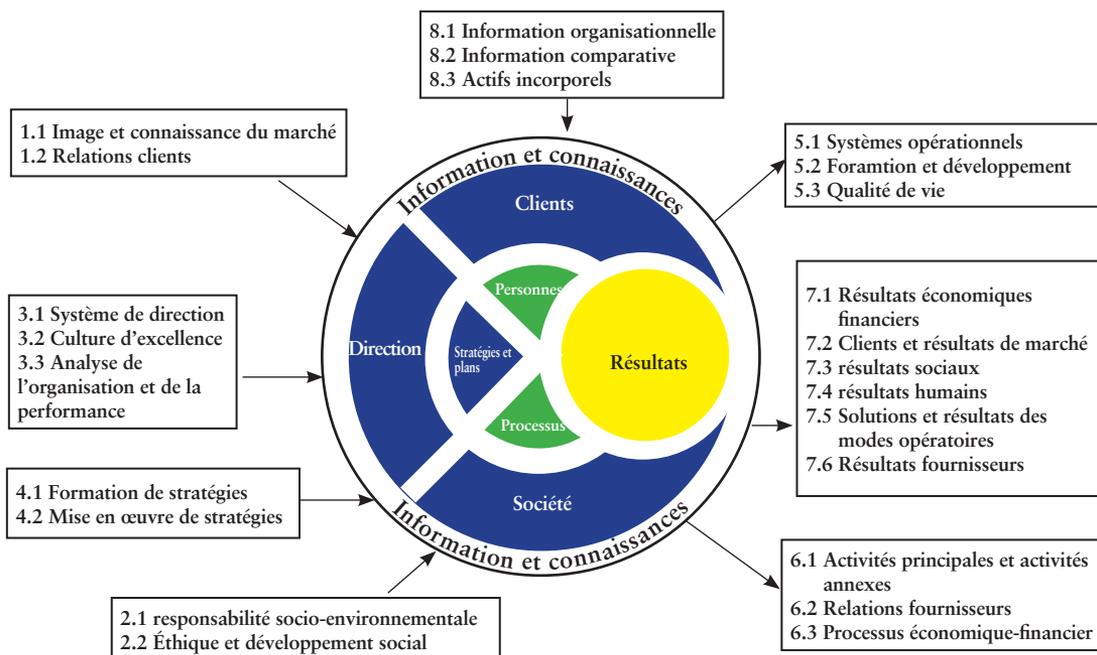
*Les projets d'établissement, matérialisés par des contrats de performance, se basent sur une évaluation du contexte général de l'établissement, de l'adéquation de son offre de formation avec les besoins de l'économie et d'un audit du centre à la lumière des normes nationales, afin de définir les axes et objectifs du plan d'action, assorti d'indicateurs de performance quantifiés.*

*Globalement, les actions engagées ont eu un impact positif sur le développement des capacités des établissements de formation, avec un accroissement significatif des effectifs, une amélioration des conditions matérielles et pédagogiques d'enseignement, le développement du niveau des compétences des enseignants et des relations plus fluides avec les entreprises pour leur accueil des apprenants en formation. En outre, il a été constaté une régression du taux de déperdition et une amélioration continue du taux d'admission aux examens de certification. De plus, la réforme de l'EFTP a permis l'affectation de la taxe professionnelle au financement des projets d'établissement.*

## Développement humain et organisationnel

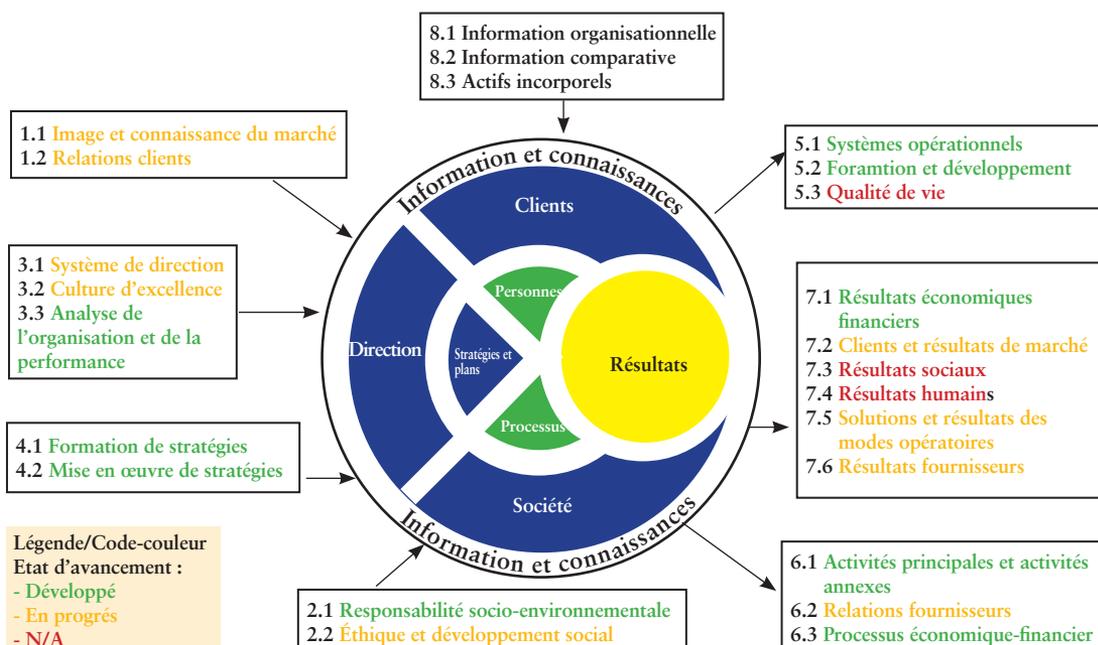
Garantir des résultats de qualité au niveau des CFP dépend assez fréquemment de l'efficacité des directeurs et des gestionnaires, de la compétence et de la qualification de tout le personnel, mais également du modèle et du style de leadership mis en place. Le soin apporté au recrutement assorti de modalités contractuelles flexibles et de plans de développement de carrière et de rémunération semble donc important pour maintenir la performance sur la durée. L'encouragement à nouer et maintenir des contacts ainsi qu'à élaborer des projets avec l'industrie locale ou multinationale peut alors favoriser également la performance des CFP. Les expériences africaines présentées à Nairobi montrent que pour les formateurs, l'actualisation continue de leurs compétences techniques et de leurs compétences de gestion et soft skills, devient un déterminant supplémentaire de la qualité, et pour les directeurs, la rémunération sur base de résultats ou le versement de bonus, ainsi qu'un travail sur la durée de compétences pour la gouvernance et le leadership transformateur, permet souvent de renforcer la performance.

## Piliers et critères d'excellence de la gestion des CFP – En application au cas du Burundi

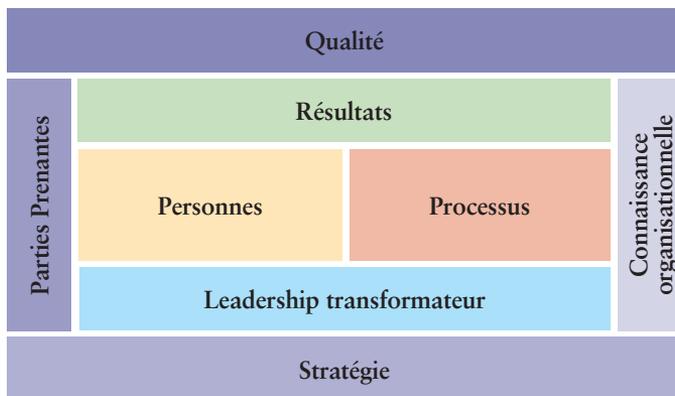


Source : Management of Education and Vocational Training Institutions – Training Manual to Identify Opportunities for Improvement in the Management, D. J. Parise et G. de Barros Barreto, pour le compte de VET-Toolbox et PARISE Education & Innovation, 2018.

L'image ci-dessous illustre comment ce cadre théorique peut facilement être converti en outil pour mesurer les progrès et défis, en application ici au secteur de l'EFTP du Burundi. Le choix des codes couleur pour chaque critère peut être réalisé par un échantillon représentatif des parties prenantes, pour ensuite déterminer les priorités. Et cet exercice peut aussi bien être réalisé au niveau des CFP.

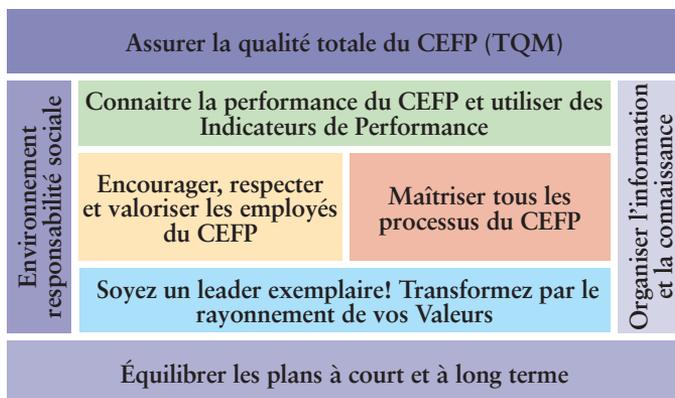


## Gestion de la qualité totale et qualité de la gestion, selon les principes de la Fondation nationale de qualité – Brésil



*L'approche de gestion de la qualité totale, et l'amélioration continue de la qualité de la gestion, fondées sur les piliers d'excellence en gestion de la Fondation nationale de qualité (Fundação Nacional da Qualidade - FNQ) du Brésil, se basent sur le concept que les organisations, telles que les CFP, sont des organismes faisant partie d'écosystèmes sociaux complexes et que l'excellence dépend avant tout de leur capacité à poursuivre leurs objectifs en parfaite harmonie avec cet écosystème.*

*Les piliers d'excellence reflètent un jeu de concepts internationalement reconnus, et qui incluent en particulier la pensée systémique, l'apprentissage et l'innovation institutionnels, l'adaptabilité et la flexibilité, le développement durable, concepts qui doivent rester focalisés sur les résultats globaux, pour toutes les parties prenantes, en termes de création de valeur. L'image ci-dessous illustre l'application de ce cadre théorique au sous-secteur de l'EFTP et à la gestion des CFP dans le SENAI (Service national d'apprentissage industriel) de l'État de Paraná au Brésil, pour l'amélioration continue de la qualité de gestion des CFP.*



## Les PPP au niveau des CFP

Selon les partages d'expériences ainsi organisées, les partenariats public-privé pour la gestion des CFP constituent un des piliers d'excellence en EFTP (voir le rapport du 1er atelier régional tenu à Dakar en mars 2018)<sup>2</sup>. La transition formation-emploi des apprenants est généralement plus efficace dans les CFP gérés dans le cadre de PPP opérationnels où le secteur privé est responsabilisé par un responsable dynamique et des statuts légaux, où le CFP a une cellule active chargée des relations avec l'entreprise et des stages en entreprise, et où les apprenants mettent en pratique la production et la vente comme partie intégrante de leur formation. Les PPP doivent prendre en compte la pérennité financière endogène qui dépend moins de l'appui des PTF. Le concept d'un atelier-école – un CFP avec un atelier d'artisanat mis à disposition par une entreprise où les apprenants peuvent acquérir de la pratique – semble être une solution intéressante.

### Exemple de cas pays : Institut à gestion déléguée du secteur automobile – Maroc

*L'Institut de formation aux métiers de l'industrie automobile de Casablanca (IFMIAC) est géré dans le cadre de la convention de gestion déléguée signée entre l'État et la société IFMIA SA, créée par l'Association marocaine des industriels et des constructeurs automobiles (professionnels du secteur automobile), le 9 mai 2012. Par cette convention, l'État concède l'équipement, la gestion et la maintenance de l'institut à la société IFMIA SA. C'est un nouveau modèle de gestion assurant une autonomie avec le respect de la réglementation, pour garantir l'atteinte des objectifs préétablis par l'État et par les professionnels du secteur, en relation avec le développement personnel des jeunes, une insertion professionnelle en lien avec leur niveau de compétence et la meilleure évolution de carrière possible.*

*Son succès tient au fait d'avoir réussi à fédérer l'ensemble des parties autour de ce modèle, en démontrant son efficacité et son efficience. L'institut a notamment choisi de multiplier les partenariats internationaux, avec la KOICA (Corée) pour l'expertise, avec l'AFD (France) pour l'appui financier et avec le Canada pour un appui technique dans le cadre du projet de la réforme de l'éducation par le biais de l'approche par les compétences. Le taux d'autonomie financière avoisine les 50% au bout de 5 ans et le taux d'insertion dépasse 92% pour l'ensemble des filières. Les partenariats ont fait de l'IFMIAC la plateforme de la KOICA pour l'exportation du modèle de ce projet vers l'Afrique. L'IFMIAC assurera à l'horizon 2019-2020 la formation des managers et des formateurs africains sur le modèle de la gestion déléguée.*

*Parmi les difficultés rencontrées, le développement des programmes selon les guides APC est une démarche lourde pour les experts métiers. Si le concept de l'APC a été gardé, le canevas de rédaction a été changé. Les facteurs de pérennité incluent l'implication des professionnels du secteur dans la stratégie de l'établissement pour garantir l'élaboration et l'atteinte efficace des objectifs, assurer l'adéquation formation/emploi, l'insertion des jeunes ainsi que le respect de la réglementation et la délivrance de diplômes à forte valeur ajoutée, assurés par l'État.*

2. Voir : *Faire des partenariats publics-privés en formation professionnelle un levier de l'émergence économique en Afrique*, Dakar, 2018.

## Financements micro et macro de l'EFTP

Au niveau macro, les CFP doivent envisager les sources de financement issues du budget national, dont les allocations provenant de la taxe pour la FP prélevée sur la masse salariale des entreprises. Cette taxe inclut des options d'exonération, de redistribution ou de rétrocession pour les entreprises qui prennent en charge la formation continue de leur personnel. Elle est souvent peu ou mal redistribuée, d'où l'éventualité de permettre au fonds pour la FP de prélever la taxe sans passer par le filtre des ministères du Budget ou des Finances nationaux. Ainsi, la Mauritanie vient de réformer son secteur de l'EFTP : les CFP sont désormais éligibles à des financements sur la taxe professionnelle sur la base de la qualité de leur plan opérationnel. Le budget national devra être complété par d'autres sources de financement. La mobilisation de ressources peut se diversifier au niveau micro en permettant aux CFP de développer des activités génératrices de revenus, des services et des produits nécessaires aux entreprises partenaires.

Au niveau micro, l'appui des PTF peut constituer une opportunité à l'émergence de bonnes pratiques de gestion et pourrait constituer un critère pour l'attribution de fonds provenant de la taxe professionnelle, nationale ou sectorielle, encourageant la qualité à travers une concurrence entre CFP. La nécessité de penser une stratégie qui reste efficace lorsque l'appui du PTF s'achève est indispensable. Bien sûr, une bonne gestion implique aussi une transparence comptable et des audits annuels.

### Piliers de l'excellence en gestion de l'EFTP – Points clés

Deux aspects clés de l'excellence en matière de gestion des CFP se démarquent, sur la base des expériences pays du Maroc, de la Mauritanie, de la Tunisie, du Congo et du Burundi :

✓ Des plans opérationnels assortis de contrats de performance sont des outils qui permettent aux CFP d'obtenir de meilleurs résultats à travers des niveaux plus élevés d'autonomie en matière de pédagogie, d'administration et de gestion financière.

✓ Les partenariats public-privé, avec une responsabilité légale détenue soit par une entité privée, comme l'Institut de formation des métiers de l'industrie automobile de Casablanca (IFMIAC) au Maroc, soit par l'État, démontrent de meilleurs résultats en termes de transition formation-emploi.

## 2.2 La formation en relation avec l'entreprise

Rendre la formation plus adaptée aux besoins du marché du travail implique le développement d'approches liées au monde de l'entreprise, parmi lesquels l'apprentissage rénové, l'apprentissage dual pratique/théorique, l'apprentissage traditionnel et les stages en entreprise. Le déploiement et la généralisation de telles pratiques impliquent des arbitrages, en termes de métiers les plus adaptés aux formations APC ou de régions où l'écart de compétences constitue une priorité urgente, et en termes de responsabilité et gestion de la formation.

Les pays se trouvent à différentes étapes dans l'expérimentation, le développement et la mise en œuvre des approches de la formation en lien avec l'entreprise. Les partenariats avec les entreprises peuvent prendre la forme de placements ou de stages pour les apprenants suivant des cours traditionnels, ou refléter des politiques visant à promouvoir l'apprentissage rénové ou la formation duale/en alternance.

## Exemple de cas pays : Formations du secteur privé en Afrique de l'Ouest – Bénin, Côte d'Ivoire, Sénégal

<p><b>Bénin.</b> Projet « Éducation et formation technique et professionnelle agricole » (EFTPA)</p>	<p><i>Le projet EFTPA, une initiative de l'Union africaine financée par la GIZ, vise l'amélioration de l'employabilité et de la capacité d'auto-emploi des jeunes de la filière « Sciences et techniques agricoles » à travers une professionnalisation de la formation initiale en plaçant l'entreprise au cœur du dispositif de formation.</i></p> <p><i>L'expérience s'est construite autour de : (i) 4 lycées agricoles publics et 3 centres privés de formation agricole, et (ii) un réseau d'entreprises agricoles/agro-alimentaires développant des offres de formation sur 4 chaînes de valeur ajoutée (CVA), sélectionnées sur la base de leur solvabilité sur le marché de consommation. Il s'agit des CVA : riz étuvé, poulets locaux de race améliorée, porc local de race améliorée et mouton de Tabaski.</i></p>
<p><b>Côte d'Ivoire.</b> Un cadre national de réforme de la formation par apprentissage</p>	<p><i>Dans le cadre de la réforme globale de l'EFTP, la réforme de la formation par apprentissage a été initiée pour répondre au mieux aux besoins du secteur productif et des populations et prendre en compte les nombreux jeunes en abandon scolaire qui alimentent le secteur informel. Sur la base d'études du cadre existant, de l'état des centres de formation et d'ateliers regroupant tous les acteurs (organisations patronales, chambres consulaires, association des travailleurs, collectivités territoriales et ministères techniques), les axes de la réforme ont été définis pour tous les niveaux de formation et métiers. L'objectif est de faire de l'apprentissage une modalité de formation complète, aussi bien diplômante que qualifiante.</i></p> <p><i>Un nouveau cadre national d'apprentissage a été élaboré avec le secteur privé productif, avec un décret instituant la gestion partenariale de 8 établissements pilotes et un décret instituant un nouveau cadre organisationnel et fonctionnel de l'apprentissage ainsi qu'un nouveau modèle de financement. Une phase pilote est en cours dans 4 établissements sectoriels – de l'hôtellerie, de l'automobile, du BTP et de l'agro-mécanique.</i></p>
<p><b>Sénégal.</b> Rénover et étendre le système d'apprentissage traditionnel</p>	<p><i>Rénover la pratique traditionnelle de l'apprentissage au Sénégal a impliqué : (i) d'introduire un contrat entre l'apprenti et le maître-artisan ; (ii) de renforcer les bases techniques et pédagogiques des maîtres-artisans ; (iii) d'introduire des modules de français, maths et d'utilisation des plateformes d'apprentissage numériques ; (iv) de mobiliser divers acteurs nationaux et régionaux pour la supervision des activités de formation ; (v) de donner aux apprenants l'accès aux titres, certificats et diplômes délivrés par le système d'EFTP, grâce à la VAE ; et (vi) d'accompagner la transition formation-emploi des apprentis certifiés, par une formation à la création d'entreprise et à l'élaboration de projets.</i></p> <p><i>À ce jour, 8 425 jeunes garçons et filles sont inscrits, et environ 543 unités de production artisanale ont intégré l'initiative, qui est peu coûteuse (US\$ 205 à 315, comparé à US\$ 1180 en CFP). Étendre la couverture des apprentissages renouvelés impliquera en premier lieu de valider la faisabilité des dispositifs de certification, d'appui et de suivi au niveau local, y compris pour la VAE, l'introduction d'une approche graduelle à la certification, et la décentralisation des responsabilités.</i></p>

En plus de l'aspect évident du partenariat, élargir les opportunités de formation en lien avec l'entreprise soulève régulièrement des questions de financement, de qualification et de son inscription dans un cadre national de qualifications et de développement des curricula de formation ainsi que de mise en œuvre effective. Les bonnes pratiques suggèrent que les approches réussies se basent sur la définition d'un cadre légal et réglementaire approprié, l'élaboration de référentiels de compétences qui peuvent être utilisés pour développer des contenus pédagogiques de formation selon l'APC, la formation de superviseurs et de parrains responsables, des composantes de formation en entreprise et l'établissement de processus conjoints CFP-entreprise d'évaluation et de certification.

## Exemple de cas pays : Programme intégré de sensibilisation aux compétences – Zimbabwe

*Le programme intégré de sensibilisation aux compétences (Integrated Skills Outreach Programme - ISOP) a été proposé par le gouvernement du Zimbabwe, conformément au plan d'action pour la démocratisation des compétences des jeunes en milieu rural sortant de l'école, selon un mémorandum d'entente interministériel signé en juin 2006.*

*Il y a une bonne acceptation de l'ISOP et des concepts de formation aux compétences par les parties prenantes. La communauté est habituée à une éducation et à une formation orientées vers l'emploi formel plutôt que vers la création d'emploi. Cependant, un manque de ressources (de fonds et de transport) limitent les activités de sensibilisation, les campagnes de promotion de la formation communautaire, le renforcement des capacités, l'évaluation délibérée et planifiée de l'efficacité des formations et les études de suivi des sortants et diplômés.*

*Des services d'appui aux diplômés tels que les kits de démarrage et les formations à la création d'entreprise sont utilisés dans le cadre d'ISOP dans certains cas, pour aider les sortants à générer un revenu de subsistance de telle sorte qu'ils puissent créer leur entreprise.*

*Pour l'ISOP dans le district de Kwekwe, le programme, en plus des jeunes en milieu rural, a inclus la formation de jeunes en milieu urbain pour réduire le chômage. Alors qu'aucun frais de scolarité n'est dû en milieu rural, des frais symboliques (Z\$ 10/mois) sont exigés pour la formation en milieu urbain. Pour la durabilité de la formation, les participants doivent mobiliser leurs propres ressources. En plus de trois mois de cours, les apprenants effectuent un stage (éducation et formation pratique) de trois mois.*

### L'apprentissage rénové

L'apprentissage est un mode de formation qui semble être mieux pris en compte dans les stratégies nationales d'EFTP dans les pays francophones que dans les pays non francophones. Partout où l'apprentissage rénové ou dual (ou des approches modernes à la formation en entreprise) ont été pilotés, ils ont été basés sur les partenariats public-privé, se focalisant sur la définition des compétences, la localisation des activités de formation, et à un moindre degré, sur le financement. Quand les cadres réglementaires existent, ils doivent proposer un équilibre de cogestion entre les entreprises et l'État, condition importante pour généraliser un modèle d'amélioration de l'apprentissage et prendre en compte l'évolution des emplois.

Les apprentissages rénovés sont habituellement caractérisés par la définition de référentiels de métiers et compétences et de référentiels d'évaluation pour chaque secteur, en fonction desquels sont évalués aussi bien les maîtres d'apprentissage que les apprentis, dans un processus qui implique les syndicats de travailleurs et les organes sectoriels en plus du gouvernement. Les compétences et niveaux de compétences des maîtres d'apprentissage et des apprentis sont alors certifiés formellement.

## Exemple de cas pays : Le SENAI, Service national d'apprentissage industriel – Brésil

Le SENAI (Service national d'apprentissage industriel) est une organisation privée à but non lucratif, liée au système de représentation de l'industrie brésilienne. Il s'agit d'une institution de formation professionnelle qui possède une vaste expérience dans le soutien au secteur privé. Sa création en 1942 a été le résultat des demandes des entreprises, à une époque où les institutions gouvernementales n'avaient pas les capacités suffisantes pour répondre aux demandes industrielles en matière de travailleurs qualifiés.

Depuis sa création, le SENAI est soutenu financièrement par le secteur privé. Outre une taxe d'apprentissage obligatoire calculée sur la masse salariale, les entreprises peuvent financer des services personnalisés pour leurs besoins techniques et technologiques.

Avec ses actions de qualification professionnelle, le SENAI a formé, depuis sa création, plus de 64 millions de travailleurs dans tout le pays.

Actuellement, le SENAI est l'un des cinq plus grands complexes d'éducation professionnelle au monde et le plus grand en Amérique latine. Il offre des formations dans 28 secteurs industriels, de courte comme de longue durée. Il dirige 580 écoles et 499 unités mobiles, outre 85 instituts de technologie et d'innovation, qui soutiennent les industries par le développement de recherches appliquées, la réalisation d'essais de laboratoire, et le conseil technique aux entreprises.

Il est administré par la CNI (Confédération nationale de l'industrie), qui représente les 27 fédérations industrielles et 1 250 associations patronales sectorielles. La formation professionnelle se base sur les compétences clés, définies en étroite relation avec les besoins des entreprises.

Le diagramme ci-dessous illustre les principes opérationnels des comités techniques sectoriels pour la conception des programmes de FP.

En termes d'innovation dans les PPP, le SENAI a également récemment lancé le « SENAI Flex », une plateforme digitale adaptable qui permet à chaque entreprise de personnaliser ses besoins spécifiques en formation et d'en faire la demande, de manière simple et pratique.



## Apprentissage dual/par alternance

L'apprentissage dual émerge de l'apprentissage traditionnel et implique une formation théorique dispensée dans un CFP. La distribution de la formation peut être de l'ordre de 20% en CFP et 80% en entreprise. L'apprentissage de type dual ou par alternance délivre une attestation de compétences et, dans certains pays, un diplôme reconnu par l'État. Dans la plupart des pays, l'APC est l'approche retenue pour élaborer les référentiels de métiers et compétences, de formation et d'évaluation. L'apprentissage rénové comme l'apprentissage de type dual s'adosse à l'organisation traditionnelle de l'apprentissage, cherchant à en augmenter la productivité. Ce type d'apprentissage devrait idéalement se baser sur un contrat entre apprenant et employeur, ainsi que sur une forme de compensation pour le temps consacré par l'apprenant au travail.

Les expériences menées au Mali, au Burkina Faso ou au Bénin montrent que l'apprentissage dual permet une augmentation du chiffre d'affaires des entreprises informelles. En dépit de ses avantages, ce mode de formation peine à se généraliser à tous les métiers et dans tous les secteurs de l'économie. Son coût et la volonté politique d'organiser un partenariat qui laisse à l'entreprise la liberté de choisir la manière de former en fonction de ses contraintes expliquent sans doute cette difficulté. Dans ces trois pays, le financement est supporté soit par des PTF, soit par les fonds à la formation continue et par l'apprentissage.

### Développement d'approches de formation en lien avec l'entreprise – Points clés

Plusieurs pays expérimentent de nouvelles approches de formation donnant une responsabilité de formation aux entreprises : les modes de formation duale et/ou d'apprentissage rénové (la Côte d'Ivoire, comme d'autres pays, les reconnaît officiellement comme parcours de formation, avec un répertoire de compétences à acquérir, qualifications et certificats à la clé). Ces approches impliquent la création d'un cadre juridique et réglementaire, l'élaboration de normes et référentiels de compétences, la conception de programmes de formation en APC, la formation des maîtres d'apprentissage en entreprise, et l'organisation conjointe de l'évaluation et de la certification. Elles impliquent une cogestion et une coresponsabilité entre l'État et les entreprises dans la délivrance et la certification des apprentis. Elles nécessitent de :

- ✓ s'assurer que les taxes d'apprentissage sont effectivement totalement reversées et utilisées pour financer la formation continue et les apprentissages ;
- ✓ créer un dispositif pour gérer et suivre la qualité de la formation en entreprise ;
- ✓ adopter un cadre réglementaire où les rôles et les responsabilités de l'État, des CFP et des entreprises sont précisés et acceptés par l'ensemble des acteurs.

## 2.3 Les services d'appui à l'insertion professionnelle

Les CFP sont idéalement placés, en termes de contacts avec les apprenants et les entreprises, et en termes de mandat (préparer les individus pour l'emploi) pour fournir des services d'appui à l'insertion professionnelle, de conseil, d'accompagnement et de mise en relation afin de permettre une insertion optimale de leurs apprenants. Ces approches, à travers des cellules ou des activités, doivent commencer avec la sélection des cours à dispenser et des candidats à former, inclure un réseautage actif pour l'élaboration de composantes de formation en entreprise et terminer avec un appui à la recherche d'emploi et/ou à l'entrepreneuriat et l'auto-emploi.

Le niveau de centralisation de la gestion de l'EFTP et la faiblesse des compétences des cadres au sein des institutions publiques dans la compréhension de l'organisation économique de leurs États a jusqu'à présent semblé peu favoriser la mise en place de dispositifs de suivi de l'insertion professionnelle efficaces pour les apprenants. Là où des organes de suivi à l'insertion professionnelle existent et où les CFP ont établi une communication avec les entreprises ou ont réalisé des analyses sur les emplois dans leur région et adapté leurs programmes en conséquence pour les apprenants et les entreprises, la mise en œuvre de cellules de suivi à l'insertion professionnelle comme l'organisation de stages permet de mieux guider les apprenants en toute connaissance de cause.

## **Ressources et approches des CFP en appui à l'insertion**

Les CFP peuvent avoir – ou avoir accès à – divers types de ressources pour appuyer la transition de leurs apprenants vers le marché du travail. Nombreux sont ceux ayant choisi de créer un service ou une cellule interne d'accompagnement à l'insertion, en plus d'avoir accès à une orientation de haut niveau sur les opportunités du marché du travail à travers les bureaux ministériels, les autorités locales, les chambres consulaires ou les syndicats. Là où de telles cellules existent, elles devront développer leur plan opérationnel propre et s'assurer que leurs objectifs en termes de stages, d'emploi et de créations d'entreprise sont clairement reflétés dans le contrat de performance du CFP.

Les ressources matérielles incluent les équipements et outils qui contribuent à la qualité de la formation et donc à la facilité d'insertion des apprenants. Enfin, trois types de ressources financières peuvent être disponibles, au niveau national, régional ou du CFP. Dans ce dernier cas, les fonds sont constitués des frais de scolarité des apprenants, mais aussi parfois du transfert d'une partie de la rémunération du stagiaire à son CFP.

L'appui à l'insertion ne doit pas être perçu comme une activité ex-post au bénéfice des diplômés malchanceux qui ne trouvent pas un travail. Cela doit être compris comme étant un processus systémique, dont la réussite dépendra en partie de la pertinence des formations proposées en fonction des attentes du marché du travail, et en partie de la qualité des compétences et aptitudes pratiques que la formation est capable de dispenser. Les relations avec les entreprises sont donc centrales à l'essence de la formation, et l'incorporation de différents types de formation en entreprise (voir la section 2.2) est à la fois un objectif à court terme et un but indirect à plus long terme. De fait, quand les entreprises ont confiance dans la pertinence et la qualité des formations dispensées par les CFP, elles semblent plus enclines à accepter de participer à la formation de l'apprenant et à l'embaucher une fois la qualification obtenue.

## Exemple de cas pays : Accompagner la transition formation-emploi – Mali, Sénégal, Tchad

<p><b>Mali.</b> Dispositif de suivi de l'insertion en agriculture et artisanat du conseil régional de Ségou</p>	<p>Les BLEE (bureaux de liaison école-entreprise) ont été instaurés pour dynamiser les cellules d'insertion des structures de formation, en renforçant les capacités techniques, organisationnelles et financières, et créer un partenariat entre ces cellules et le monde du travail. Dix centres pilotes ont été sélectionnés et accompagnés par LuxDev et le conseil régional dans la région de Ségou, recevant des subventions et un appui logistique. Les acteurs se sont impliqués selon trois pôles : 1. le pôle pilotage - collectivités territoriales, structures techniques de l'État et PTF ; 2. le pôle demande - chambres consulaires, organisation professionnelles, entreprises ; et 3. le pôle offre - structures de formation.</p> <p>Cette démarche a permis une augmentation du taux d'insertion à 84% pour les CFP abritant un BLEE, contre 16% pour les CFP n'en ayant pas, reflet d'une amélioration de la qualité de la formation grâce à un rapprochement des structures de formation au monde du travail, en partenariat avec l'Agence pour la promotion de l'emploi des jeunes.</p>
<p><b>Sénégal.</b> Projet de formation-insertion du centre de formation professionnelle de Ziguinchor</p>	<p>Le CFP de Ziguinchor a élaboré et mis en œuvre un projet de formation-insertion en transformation, conservation et commercialisation de la pomme et de la noix de cajou, avec l'appui du ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle et de l'artisanat dans le cadre du programme « Développer l'emploi » financé par l'Union européenne. Il est doté d'une cellule d'appui à l'insertion, l'une des 10 cellules pilotes appuyées par le projet.</p> <p>La cellule organise les élèves en coopérative dès la 1<sup>re</sup> année, et alloue un fonds de roulement à chaque classe pour développer une activité génératrice de revenus en rapport avec le métier concerné. La responsable de classe suit les montants versés, les dépenses, le nombre de produits vendus, le prix d'un produit et la date de production, et les bénéfices sont épargnés pour des dotations de personnel ou d'équipement du centre.</p>
<p><b>Tchad.</b> Microfinance et accompagnement à l'auto-emploi par le ministère de la Formation professionnelle et des petits Métiers</p>	<p>Au ministère de la Formation professionnelle, 3 structures accompagnent l'auto-emploi dans le secteur des services et du commerce : (i) la Direction de l'information et de l'orientation scolaire et professionnelle prépare les jeunes à l'employabilité, à la recherche d'emploi et à l'auto-emploi ; (ii) la Direction de l'entrepreneuriat promeut l'esprit et la culture entrepreneuriale pour la création et le développement des micro, petites et moyennes entreprises ; et (iii) la Direction de la microfinance facilite l'accès aux microcrédits.</p> <p>Le ministère octroie des microcrédits pour le compte de l'État, des PTF et des ONG, sur la base de projets/dossiers soumis par un jeune, une association de jeunes ou un groupement de femmes. Pour soutenir l'initiative, l'État a créé un guichet unique pour la création des petites et moyennes entreprises et accompagne les jeunes avec l'octroi de kits. Le secteur agro-silvo-pastoral exige des crédits à long terme qui ne sont pas viables. Pour mieux assurer la pérennité du développement du secteur, il faut des institutions adaptées pour la microfinance et l'accompagnement technique, qui demandent des interventions de proximité et en fonction des besoins individuels.</p>

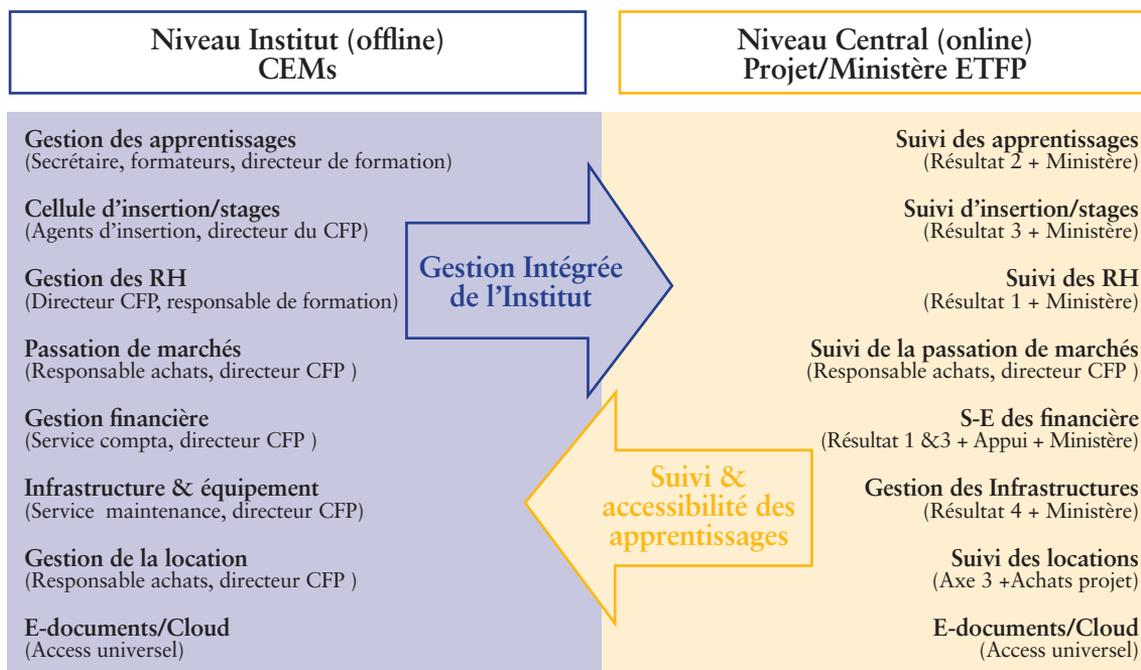
Pour améliorer l'attractivité des formations professionnelles, l'incorporation de modules d'exercices pratiques sur des outils, des équipements et des installations modernes améliorent l'employabilité des jeunes. Enfin, le rôle du gouvernement n'est pas à négliger. Même dans l'hypothèse d'une autonomie des CFP, les États peuvent exiger, à travers leur mandat de régulation, que les formations incluent un élément d'exposition des apprenants au monde du travail et une expérience professionnelle pratique. De même, la performance des CFP peut être mesurée en termes de taux d'insertion professionnelle, et un seuil peut être fixé, dont l'atteinte représente une condition à remplir pour le renouvellement de la licence d'accréditation du centre.

## Exemple de cas pays : Gestion des CFP par ERP, avec Enabel – Burundi

Le Burundi a créé un système de gestion des ressources (Enterprise Resource Planning - ERP) pour une approche plus intégrée à la gestion des instituts d'EFTP, avec le soutien du projet d'Enabel « Appui complémentaire à la formation professionnelle et technique » ([pgs-burundi.bi](http://pgs-burundi.bi)).

C'est un des éléments inscrits dans une dynamique plus large d'exploitation des NTIC en EFTP, qui inclut par ailleurs : (i) la formation en NTIC et la provision d'ordinateurs à tout le personnel administratif et de RH ; (ii) la création de 13 bibliothèques sans frontières virtuelles KoomBook, qui proposent des formations audiovisuelles et des outils d'apprentissage supplémentaires ; (iii) la promotion de pôles NTIC d'apprentissage innovant dans les CFP, avec des espaces et équipements multimédia ; et (iv) le recours à l'argent mobile pour le règlement des cotisations pour les maîtres-artisans, des indemnités de stage ou de vente de produits.

Les avantages avérés du système ERP incluent la convivialité de l'interface, qui est efficace et simple, son adéquation pour l'opération et la gestion des instituts d'EFTP, la facilité de création de nouveaux masques et fonctionnalités, la fiabilité de la technologie, la possibilité d'utiliser le système à la fois en ligne et sans connexion, et la centralisation des données (synchronisation). Le diagramme suivant illustre les modules et droits d'accès du système.



### Appui à l'auto-entreprise

L'accroissement du développement de l'auto-entreprenariat représente une importante opportunité pour l'Afrique et s'adosse au manque d'offres d'emplois rémunérés. Mais les politiques publiques de l'EFTP tendent à refléter les secteurs à fort potentiel de croissance du salariat, et se formulent avant tout en fonction des besoins des principaux acteurs industriels, sans tenir compte des

spécificités et des nécessités des entreprises de taille moyenne ou micro-entreprises. Par ailleurs, les familles pour lesquelles l'auto-entreprise ou la création d'entreprise demeure la seule option manquent souvent des fonds et de connaissances, en particulier dans la gestion, pour se lancer.

Il y a clairement un fort potentiel pour que les CFP accompagnent l'auto-entreprise et la création d'emploi, tout comme les stages en industrie et l'emploi salarié. Pour ce faire, financer les créateurs de nouvelles entreprises sera une préoccupation de taille, vu les garanties exigées par certains organismes de microcrédit. La création d'un fonds pour appuyer directement l'auto-entreprise apparaît comme une bonne pratique dans plusieurs pays. Les candidats potentiels auront besoin de formations spécifiques pour développer un plan d'action, remplir les formalités ou tenir une comptabilité de base. Bien sûr, de telles initiatives bénéficieront beaucoup d'une analyse en amont du potentiel du marché du travail concernant le projet de l'auto-entreprise, et d'un suivi en aval du degré de réussite à assurer des situations pérennes pour les apprenants, après une période initiale d'environ 5 ans.

### **Accompagnement à l'insertion professionnelle par les CFP – Points clés**

Les expériences pays, pour s'assurer que l'EFTP n'est pas égocentrée mais répond aux besoins nationaux et contribue à une transition formation-emploi fluide, montrent sans équivoque que :

- ✓ les CFP doivent fournir un service d'accompagnement à l'insertion aux apprenants, de préférence par le biais de cellules dédiées, dotées de personnel à temps plein.
- ✓ les PPP doivent être encouragés à chaque maillon de la chaîne de l'EFTP, même aux dépens de la gestion centrale du secteur. Les cadres institutionnels formels offrent la meilleure chance de s'assurer que l'insertion professionnelle commence avec l'identification des besoins du marché du travail, plutôt qu'au moment de la certification des apprenants.

## **2.4 Indicateurs clés de performance**

Les indicateurs clés de performance pour suivre et évaluer les CFP devraient idéalement mesurer le taux d'insertion professionnelle des apprenants, ainsi que les gains de compétitivité des entreprises, ceci étant la jauge ultime de la pertinence des cours, de la qualité des formations et de la valeur des compétences. D'autres aspects peuvent aussi présenter de l'intérêt : formation en entreprise, partenariats public-privé, rentabilité, ou efficacité interne.

La question fondamentale pour la sélection des indicateurs clés de performance (KPI, selon leur sigle en anglais Key Performance Indicators) utiles dans le suivi des CFP est de déterminer comment mesurer le succès. Les taux de réussite aux évaluations formatives ou sommatives peuvent être utiles pour mesurer le degré d'absorption par les apprenants des contenus pédagogiques, et le taux d'abandon peut refléter la perception de la qualité des formations ou des infrastructures, mais ces indicateurs sont souvent considérés insuffisants comme mesures effectives de la qualité et de la pertinence par les acteurs de la formation et de l'emploi. En définitive, la performance devrait se mesurer comme étant le niveau de réussite d'un CFP à accompagner ses apprenants vers une activité productive.

## Exemple de cas pays : Conseil des maçons accrédités – Nigeria

*Le programme « NPower Build » est un programme national de renforcement des capacités des métiers de la construction, pour les jeunes âgés de 18 à 35 ans. C'est un programme de formation accélérée conçu pour soutenir la création d'emplois et le renforcement des capacités, dans le cadre du Programme national d'intervention sociale du gouvernement fédéral.*

*Le suivi-évaluation est un élément critique du programme pour garantir une formation adéquate, qui aboutira à l'acquisition par chaque apprenant NPower Build des compétences et des connaissances requises ; pour évaluer et démontrer la capacité du Conseil des maçons accrédités à fournir des formations effectives et pertinentes ; pour améliorer l'apprentissage interne et les prises de décision relatives à la gestion du programme ; pour assurer une redevabilité auprès des parties prenantes principales (gouvernement fédéral, bureau national d'investissement social, entreprises de construction, architectes, maçons, autorités locales) ; pour influencer les politiques nationales ; et pour contribuer aux données disponibles sur l'écart ou le manque de compétences, et sur leur développement pour le secteur de la construction.*

*Le Conseil des maçons accrédités du Nigeria (Council of Registered Builders of Nigeria - CORBON) a collaboré avec l'Institut nigérian de la construction (Nigerian Institute of Building - NIOB) et d'autres parties prenantes incontournables pour créer et mettre en place une structure de S-E à trois niveaux, à des fins d'assurance qualité. Des agents de suivi au niveau national (membres du comité d'implémentation du programme), zonal (cadres du Conseil), et régional (agents de programme des bureaux zonaux du CORBON, et agents régionaux du NIOB) participent à la collecte de données quantitatives et qualitatives sur les formations NPower Build en cours. Les données sont analysées par les coordinateurs de zone et les agents de programme. Les rapports de chaque zone forment la base pour une évaluation périodique et rétrospective du programme par le comité de mise en œuvre NPower Build. Ce dispositif vise à garantir que : (i) les centres de formation et le personnel de projet maintiennent des archives détaillées et précises relatives aux formations et évaluations ; (ii) la performance des formateurs soit évaluée ; et (iii) les progrès des plans d'actions soient suivis et révisés en conséquence.*

*La matrice de suivi-évaluation du CORBON a été utile pour obtenir des informations essentielles pour la direction de la mise en œuvre du programme, mais a besoin d'ajustements afin de faciliter l'analyse et d'incorporer les appréciations des apprenants, formateurs, conseillers et employeurs.*

Ainsi, pour assurer la performance des CFP en matière de résultats, il semble nécessaire non seulement de mesurer le taux de transition formation-emploi des apprenants dans les secteurs public et privé, mais aussi le taux d'auto-entreprise. Pour développer davantage cette approche, il serait utile de définir un indicateur qui compare les taux de réussite dans chacun de ces deux domaines.

Au-delà de l'efficacité, d'un point de vue de régulation, le suivi pourrait aussi se focaliser sur la capacité du secteur de l'EFTP à appuyer la compétitivité économique et commerciale. Ceci implique de voir au-delà des taux d'insertion professionnelle actuels, afin de mettre en relation les données issues de l'industrie et des chambres consulaires sur les évolutions du marché du travail et les besoins en compétences qui en découlent, avec celles obtenues des CFP de façon générale, de manière à déterminer dans quelle mesure la provision de formations est capable de s'adapter à des besoins évolutifs.

## Critères pour la sélection d'indicateurs

Pour sélectionner les indicateurs utiles et permettant d'orienter les efforts des CFP vers une meilleure performance en termes d'insertion des diplômés, il semble pertinent de considérer les critères suivants : (i) utilité pour cibler les objectifs ; (ii) facilité de mesure ; (iii) itérativité et fiabilité ; (iv) fréquence de mise à jour ; et (v) facilité de compréhension/communication.

### Résumé des indicateurs clés de performance utiles

<i>CFP</i>	Taux de réussite à la certification et nombre - de diplômés - de stagiaires encadrés par les formateurs	Taux de performance des formateurs, inclus : - par/avec le privé	Taux d'abandon	Taux d'investissement des entreprises dans la formation
<i>PPP</i>	Nombre de conventions signées avec les entreprises, ou : - d'entreprises répertoriées partenaires du CFP - de projets PPP réalisés		Programmes de formation de formateurs en PPP (formation ou certification)	Nombre de stages en entreprise
<b>Insertion</b>				
<i>Auto-emploi</i>	- Taux de création de nouvelles entreprises - Taux de formalisation légale(dont auto emploi) : - après olympiades - après incubation (pépinière d'entreprise)	Taux de survie des nouveaux entrepreneurs ou auto-employeurs - après 3 ans	Taux de fréquentation des centres d'incubation (pépinière d'entreprises)	Taux de l'auto-emploi en comparaison avec l'employabilité
<i>Emploi formel</i>	Taux d'insertion des diplômés	Nombre de diplômés et taux d'insertion professionnelle assurés par les cellules d'insertion		
<b>S-E</b>				
<i>Externe</i>	Taux d'implémentation des contrats de performance faits entre les CFP et les tutelles	Taux de satisfaction : - des apprenants - des entreprises	Pourcentage des besoins en compétences projetés (par l'Observatoire des métiers) comblés	
<i>Interne</i>	Taux d'exécution du contrat de performance	Exécution du plan stratégique : - heures de formation prévues/exécutées	Taux d'autonomie : - taux de recettes propres	Budget investi par apprenant qualifié

Idéalement, un panache d'indicateurs de processus et de résultats serait retenu, où :

- les indicateurs de résultats sont ceux qui comportent un délai, mais permettent de mettre en valeur les résultats obtenus à la fin d'une période d'activité, comme les taux de réussite annuels aux examens.
- les indicateurs de processus reflètent les activités et efforts en cours, comme le nombre d'heures de formation dispensées chaque semaine.

Le mélange est important, car les premiers permettent la mesure des progrès vers des cibles de performance spécifiques, sur la base d'accomplissements antérieurs, et constituant des tendances historiques ; alors que les seconds peuvent être des prédicateurs intéressants de la performance future, permettant aux CFP d'adapter leurs activités ou de refocaliser leur attention en fonction de leurs objectifs.

## Bonnes pratiques dans l'utilisation des indicateurs clés de performance

L'usage effectif des KPI requiert en réalité des systèmes de suivi-évaluation (voir section 3.1). Mais plusieurs considérations se démarquent comme illustrant des bonnes pratiques qui sont déjà en application dans le contexte africain : pour des fins de planification, il est utile pour les CFP d'analyser les coûts unitaires, ou d'investissement ; les KPI gagnent en efficacité lorsqu'ils sont inclus dans le plan stratégique ou contrat de performance du CFP ; les taux d'emploi sont insuffisants en soi, et devraient idéalement capturer la dimension de décence de l'emploi, ou de pérennité de l'auto-entreprise ; la performance des cours de formation de formateurs, et ensuite des formateurs eux-mêmes, constituent des données utiles pour les CFP afin d'assurer le suivi de la qualité des apprentissages ; différents indicateurs peuvent être fixés pour différents niveaux du système, y compris les CFP et les niveaux régional et national, sans toutefois imposer une liste fixe de KPI à chaque CFP, étant donné que les instituts et centres ont des objectifs et des stratégies variables ; la désagrégation est toujours utile, par genre, incapacité, lieu de résidence ; et enfin, l'évaluation de la performance d'un CFP serait idéalement réalisée par une entité nationale indépendante, plutôt que par le centre lui-même, et ce sur la base des normes nationales applicables à chaque métier et/ou secteur.

### Indicateurs clés de performance pour le suivi-évaluation des CFP – Points clés

Pour améliorer leur performance, les CFP devraient porter une attention particulière à :

- ✓ l'efficacité : il est nécessaire de mesurer non seulement le degré d'insertion sur le marché du travail, mais aussi le taux de pérennité de l'auto-entreprise, et de comparer les deux. Le Sénégal et la Tunisie font partie des pays qui investissent davantage dans les mécanismes de promotion de la création d'entreprise.
- ✓ la compétitivité : les observatoires du secteur privé doivent réaliser une veille continue des conditions du marché du travail, pour informer sur les besoins actuels en matière de compétences, mais aussi une analyse stratégique des tendances du marché, pour identifier les besoins clés à venir et permettre aux CFP de s'y préparer. Cette approche a été initiée au Maroc avec l'Observatoire des métiers, financé en partie par la taxe professionnelle.

Les axes traités dans cette section soulignent l'importance de l'excellence dans la gestion des CFP, en Afrique et globalement, en accordant une attention particulière aux PPP, à l'autonomie, et à la qualité, afin d'améliorer l'insertion des sortants. « Excellence » n'est pas un terme à prendre à la légère, et y arriver impliquera sans nul doute de nombreux efforts, parmi lesquels :

- 1) la formation et le développement d'une classe de dirigeants transformationnels capables de mettre en œuvre des approches de gestion de la qualité totale, et de développement durable, au sein des CFP ;
- 2) le recrutement de dirigeants autonomes et entreprenants, capables et faisant preuve d'un véritable esprit d'équipe et d'une ouverture vers le secteur privé ;

- 3) la décentralisation et la croissance de la formation professionnelle grâce aux technologies mobiles ;
- 4) une emphase sur les processus clés de sécurité et de gestion de la qualité totale ;
- 5) le partage de la gestion de l'information sur l'insertion et le suivi des apprenants dans le secteur privé ;
- 6) un changement de paradigme, selon lequel les apprenants insérés dans les apprentissages et les entreprises sont les résultats offerts au secteur privé, qui doit être compris et reconnu comme le principal client des CFP ;
- 7) et la systématisation de formations APC orientées vers le secteur privé.

De l'avis des acteurs africains de la formation, le financement demeure la problématique clé pour de nombreux pays de l'Afrique sub-saharienne désireux de développer différentes formes d'apprentissage en EFTP, avec un taux élevé de dépendance vis-à-vis des PTF, les partenariats entre gouvernements et associations professionnelles étant encore balbutiants. Les expériences témoignées suggèrent que l'apprentissage ne peut pas se développer sous le même format dans tous les secteurs. La durée, le rythme et le contenu des formations sur le lieu de travail dépendent des spécificités des métiers, de la densité de la présence des entreprises dans une région donnée, ou de la nature de la demande en matière de compétences, qu'elle soit conjoncturelle ou stable. Finalement, la formation des maîtres-artisans et l'équipement de ces derniers et des CFP ont une incidence directe sur la qualité des formations dispensées.

En définitive, l'amélioration sensible de la transition formation-emploi requerra une ferme volonté politique de promouvoir l'insertion à travers la mise en œuvre de réformes. Celles-ci devraient certainement se baser en partie sur le rôle des CFP et de leurs cellules d'orientation professionnelle, ainsi que sur le développement structuré d'outils et de dispositifs de suivi (voir section 3). Elles devraient aussi refléter et instituer une orientation claire selon laquelle l'EFTP est de plus en plus une démarche par et pour les travailleurs et l'emploi, plutôt qu'une issue de secours pour les apprenants perdus à la recherche d'une qualification quelle qu'elle soit. Ces réformes devraient aussi refléter une pensée systémique qui englobe les filières de l'enseignement général, à commencer par l'éducation de base et les secteurs non formel et informel, ainsi que les passerelles qui existent entre elles, afin de s'efforcer à proposer à chaque individu le meilleur résultat éducatif possible, y compris la perspective d'un continuum vers un enseignement supérieur approprié pour les diplômés de l'EFTP à la recherche d'opportunités de développement et de spécialisation de leurs compétences.

### 3. Suivi de l'insertion professionnelle et régulation de l'offre de formation professionnelle

Les réformes des dispositifs d'EFTP sont relativement récentes sur le continent africain et les outils permettant de mesurer leurs performances externes restent peu déployés alors même que la vocation de la formation professionnelle est de faciliter directement l'insertion économique des sortants, en s'assurant qu'ils sont pleinement opérationnels à la fin de leur formation.

Cette vocation modifie la nature de l'objectif : la qualité du contenu de la formation professionnelle se vérifie si elle est cohérente avec les emplois d'aujourd'hui, tout en tenant compte de l'évolution future des compétences.

Afin de répondre à ce besoin de cohérence, les stratégies de formation professionnelle de la plupart des pays se sont focalisées ces vingt dernières années sur un rapprochement avec les entreprises principalement dans deux domaines :

- le développement et la validation des programmes de formation,
- les modes de gestion des CFP.

Ces avancées se trouvent à des niveaux différents d'un pays à l'autre, mais indiquent une volonté de faire face à deux défis : d'une part, la forte croissance démographique des pays africains rajeunit les populations, avec en moyenne 50% de la population qui a moins de 25 ans aujourd'hui ; et d'autre part, un accès et un achèvement de l'éducation de base qui, même s'il a encore un potentiel important de développement, demande aux États de prendre en compte une arrivée massive des jeunes au niveau du 2e cycle du secondaire et du supérieur.

Dans l'ensemble des pays africains, une des priorités souvent affichée est d'augmenter le nombre d'apprenants dans les dispositifs de formation professionnelle et de veiller à ce qu'ils soient insérés. Pour réussir ce pari, la qualité des formations et celle de la gestion des centres doivent trouver leur légitimité dans la qualité de l'insertion des jeunes.

La création d'indicateurs de suivi de l'insertion professionnelle des sortants peut servir à la fois à améliorer la qualité de l'EFTP et à adapter le nombre d'inscrits aux filières de formation en fonction du potentiel d'emploi de ces filières. Le suivi de la performance de l'EFTP implique :

- la mise en œuvre d'outils pour faire le suivi de la transition formation-emploi des sortants, analysant et communiquant leurs résultats ;
- l'établissement de mécanismes à travers lesquels ces constats sont mobilisés pour organiser une réponse en termes de quantité et de qualité de l'offre de formation, en fonction de l'évolution des indicateurs d'insertion.

### 3.1 Dispositifs de suivi de la transition formation-emploi

Dans un contexte où les études sur les emplois sont rares, irrégulières et dépendantes de financements spécifiques à mobiliser, la création, la structure et l'organisation des outils de collecte de données ainsi que la participation des parties prenantes aux dispositifs de suivi de l'insertion professionnelle commencent à se développer sur le continent africain. Ces outils restent cependant encore sporadiques et les résultats de l'insertion sont peu diffusés. Certains CFP ont pris l'initiative de réaliser des enquêtes de situation de leurs diplômés. Cependant, les gouvernements centraux ont un intérêt à compléter ces informations en créant des systèmes d'information intégrés qui rendent compte des analyses sur les emplois, des données de l'insertion et des données propres à l'offre de formation professionnelle et technique. L'analyse de ces trois types d'informations détermine leurs orientations politiques.

Le taux d'insertion professionnelle (employé ou auto-entrepreneur), le taux de poursuite des études et le taux de satisfaction des employeurs sur les compétences des jeunes embauchés renseignent sur le niveau de l'efficacité externe d'un système d'EFTP. Pour mettre en place ces outils, plusieurs options peuvent être abordées, parmi lesquelles on peut citer :

- les enquêtes de terrain ou téléphoniques, pilotées et financées par le ministère, outils assez coûteux en termes humains et financiers ;
- le recours aux TIC pour livrer les enquêtes aux sortants de l'EFTP avec un retour des enquêtes sur un domaine dédié à la collecte des données.

La mise en place des outils d'évaluation externe implique deux phases et des acteurs différents. La première phase est celle de l'élaboration des enquêtes, leur diffusion et le recueil des données. Elle implique les ministères centraux, les enquêteurs, les CFP, les entreprises et les diplômés. Ces enquêtes interviennent en général 6 mois ou 1 an après l'obtention du diplôme.

La seconde phase se concentre sur l'analyse des données recueillies en interne et la manière dont elles sont communiquées.

En interne, au sein du ministère en charge de l'EFTP, l'analyse des données devrait conditionner une réflexion sur les filières à fort potentiel d'emploi et celles à faible potentiel. Fermer des filières, en compléter certaines ou en renforcer d'autres sont des décisions qui questionnent la mobilité des formateurs et leur statut. Les données de l'évaluation externe aboutissent à modifier la composition du paysage des formateurs, leur proposant de se réorienter dans le cas où leurs filières de formation sont peu demandées sur le marché du travail. À titre d'exemple, les représentants du Burundi à l'atelier ont souligné que l'enseignement technique forme trop de jeunes dans les filières du secrétariat et de la comptabilité qui ne trouvent pas de travail. Par contre, en créant des zones franches, le pays a développé le secteur du textile qui, lui, ne trouve pas suffisamment de jeunes compétents. Le pays n'a pas de système d'évaluation externe légitime ni de données issues d'enquêtes sur l'analyse des emplois pour justifier une réorientation des filières et des formateurs vers les secteurs porteurs. La formation coûte alors cher à l'État : elle maintient des filières saturées et n'adapte pas l'offre en fonction des secteurs porteurs.

L'évaluation externe modifie l'offre de formation et son organisation. Elle suppose une flexibilité des contenus, des formateurs et des CFP.

Communiquer les données de l'insertion professionnelle, de la poursuite des études et de la satisfaction des employeurs au grand public de manière à atteindre tous les acteurs impliqués dans la décision sur l'orientation professionnelle des jeunes, en utilisant les canaux de la télévision, de la radio et d'Internet, a un effet sur la régulation des inscriptions à l'EFTP. Les filières de formation avec de bons scores d'insertion vont très certainement attirer les jeunes, convaincre les parents et être valorisées par les responsables de l'orientation professionnelle au sein de l'éducation de base, des lycées et des universités. Au Québec, chaque année, les données diffusées sur l'insertion mentionnent le délai entre le diplôme et l'emploi, les niveaux de salaires par filière et par région et le taux de satisfaction des jeunes employés. Le nombre d'inscrits dans les filières se régule automatiquement d'une année sur l'autre, diminuant ainsi le risque de chômage.

## Outils et approches de suivi des diplômés de l'EFTP

En Afrique, les outils et approches pour évaluer l'efficacité externe des dispositifs d'EFTP sont variés. Globalement, peu d'États semblent utiliser des enquêtes régulières sur le suivi des diplômés, même si le Malawi et le Kenya ont fait des progrès dans ce sens :

- *Approches pilotées par les gouvernements centraux.* Plusieurs pays ont adopté une approche centralisée basée sur des enquêtes de terrain ou téléphoniques, reposant sur le ministère du Travail (Burundi), les observatoires nationaux de l'emploi et de la formation (Niger), les directions spécialisées de la FP (École nationale d'administration publique mauritanienne, l'Institut national de préparation professionnelle de la RDC).
- *CFP/services de suivi de l'insertion professionnelle.* Les CFP sont souvent impliqués dans la collecte d'informations sur leurs diplômés, et dans certains cas, ils sont les seules institutions à le faire. Ceci revêt souvent la forme d'enquêtes de terrain ou téléphoniques. Les résultats peuvent être remis à un observatoire central de l'emploi ou au bureau national statistique. Les enquêtes se basent sur des échantillons. Elles font partie des activités d'une auto-évaluation du CFP qui prend en compte la satisfaction des apprenants et des entreprises.
- *Entreprises et secteur privé.* Les entreprises peuvent être impliquées dans les dispositifs de suivi en répondant à des enquêtes ponctuelles ou récurrentes sur leur niveau de satisfaction avec les diplômés de l'EFTP (Maroc) ou sur les tendances sectorielles et les perspectives d'emploi. Le Malawi réalise des enquêtes de marché du travail spécifiques en prenant en compte les programmes de formation qu'il délivre.
- *Directions régionales de l'EFTP.* Les autorités régionales de l'EFTP peuvent être impliquées dans le dispositif de suivi, soit dans le cadre de systèmes fédéraux où elles se substituent à la responsabilité du gouvernement central, soit en collaboration avec les bureaux centraux, pour réaliser des enquêtes locales, à travers les antennes de liaison des bureaux statistiques (Niger).
- *Système d'information sur le marché du travail.* Quelques pays ont créé des systèmes d'information sur le marché du travail (SIMT). Au Kenya, un tel dispositif est géré par l'Autorité nationale pour l'emploi, qui publie cette information chaque année. Au Malawi, des efforts d'intégration entre le SIMT et le système d'information sur l'EFTP sont en cours.
- *Suivi au niveau individuel.* Pour une évaluation détaillée d'un système d'EFTP, il peut être utile d'obtenir des informations très précises sur les parcours de carrière d'individus spécifiques. Les initiatives allant dans ce sens se sont appuyées sur les numéros de téléphone mobile ou de carte nationale d'identité (Mauritanie).

La gamme d'approches ci-dessus est complétée par une série d'alternatives supplémentaires, parmi lesquelles la création de dispositifs nationaux d'évaluation indépendants (Éthiopie), l'organisation de foires professionnelles pour réaliser en bloc des entretiens auprès des participants, des revues de la presse nationale, et l'exploitation de données provenant des fonds nationaux pour l'emploi.

## Exemple de cas pays : L'Observatoire national de l'emploi et de la formation professionnelle – Niger

Dans le cadre de la politique sectorielle de l'EFTP élaborée et adoptée en 2006, un Observatoire national de l'emploi et de la formation professionnelle a été créé en 2012, dont l'une des missions est le suivi de l'insertion des sortants des centres et des établissements de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur. Ce dispositif est composé de l'ensemble des structures de formation et des centres d'examens et de concours du pays.

En 2014, l'Observatoire a constitué une base des données individualisées de l'ensemble des diplômés de l'EFTP des années 2010, 2011, 2012, 2013 et 2014, enregistrant plus de 15 000 diplômés. Une première enquête nationale sur l'insertion des diplômés de l'EFTP public a été lancée avec l'adhésion de tous les acteurs. Le processus de mise à jour de la base a été lancé avec environ 843 établissements sur l'ensemble du pays pour les diplômés des années 2015, 2016, 2017 et 2018.

Les objectifs poursuivis sont de maîtriser l'offre des compétences au niveau national, d'assurer la bonne gouvernance du secteur, de suivre le parcours professionnel des apprenants après l'obtention du diplôme, de mesurer le chômage et le sous-emploi des diplômés, d'analyser la qualité de l'emploi des jeunes diplômés et d'évaluer les difficultés d'insertion des jeunes.

### Considérations pour la mise en œuvre et la généralisation de l'évaluation externe de l'EFTP

*Focaliser les efforts nationaux sur la mesure de l'efficacité externe* qui mesure la qualité, la performance et l'efficacité de l'EFTP et régule le nombre d'apprenants. L'efficacité externe complète l'efficacité interne dont le rôle est de mesurer notamment les taux de réussite, d'échec et de redoublement ou d'abandon. Cette évaluation interne permet d'améliorer la gestion des formateurs, de revoir la pédagogie ou d'ajuster les niveaux d'entrée des apprenants à l'EFTP.

*Conceptualiser le dispositif de suivi.* Afin de déterminer les dispositifs et mécanismes les plus appropriés pour la collecte de données, il peut être utile de catégoriser les acteurs par fonction : ceux à qui on demande de produire de l'information – les diplômés et les entreprises pour leur taux de satisfaction avec les compétences disponibles ; les intermédiaires – centres de formation, départements centraux ou régionaux responsables de l'insertion ; et les bénéficiaires – les décideurs et les planificateurs du système d'EFTP, les responsables de l'orientation professionnelle à l'éducation de base, les jeunes, leurs parents et les entreprises.

*Standardisation.* Fournir aux décideurs politiques des informations exploitables implique la standardisation des indicateurs pour l'ensemble des régions, secteurs et CFP. La technologie moderne offre d'énormes opportunités dans ce domaine. Le Malawi a mis en place un système d'informations sur l'analyse du marché du travail, même si celui-ci ne communique pas encore de façon fluide avec le système d'informations de l'EFTP. Cependant, la standardisation des indicateurs peut représenter une charge pour les CFP, et ne pas refléter les spécificités de chaque centre ni ses besoins en termes de suivi de ses opérations au quotidien. Il est important que les approches englobent aussi bien les informations récoltées en amont de l'EFTP – les analyses et études sur le marché du travail – que les informations en aval de l'EFTP – les données sur le suivi de l'insertion, et celles sur l'offre de formations professionnelles. Travailler sur ces trois types de données peut permettre à un système d'EFTP de passer d'un système basé sur l'offre de formation professionnelle à un système piloté par la demande du marché du travail. En termes de coûts, et dans un contexte où les études sur le marché du travail sont irrégulières, l'investissement dans l'analyse en aval sur le suivi des diplômés est une option plus efficace et facile à mettre en place, notamment avec le recours aux TIC pour accéder à l'information sur l'insertion des jeunes.

*Suivi de l'EFTP des secteurs public et privé.* Dans certains cas (UEMOA), des initiatives tendent vers une privatisation du processus de S-E, pour répondre à des impératifs d'efficacité et d'indépendance.

## L'apport des nouvelles technologies dans le suivi de l'insertion

	Approche classique	Approche NTIC
Type d'enquête	Enquêtes humaines gérées par les instituts pour l'emploi	Enquête disponible par le biais d'un lien ou d'une application disponible sur les téléphones des diplômés
Gestion des données	Archivage dans des dossiers détenus par les CFP ou ministères	Données synchronisées automatiquement avec des serveurs, big data
Transparence	Limitée, l'information étant détenue par le ministère central	Élevée, l'information étant rendue publique et disponible à tous, avec des outils d'analyse disponibles en ligne
Coût	Coût humain et financier élevé, chaque année d'enquête	Coût initial élevé (développement d'applications, équipement NTIC, formation de formateurs) mais rapidement amorti

Source : présentation de Barbara Murtin lors de l'atelier.

Les enjeux sont considérables. En plus d'adapter l'offre de formation à la demande du marché du travail, le suivi effectif de l'insertion professionnelle des apprenants permet :

- aux CFP de développer davantage de partenariats avec le secteur privé ;
- aux ministères de légitimer l'orientation de ses programmes vers les secteurs porteurs locaux, et d'affiner l'allocation de leur budget vers les filières de formation efficaces, rendant le dispositif plus efficient.

### Dispositifs de suivi de l'insertion professionnelle – Points clés

Les outils permettant une mesure de la performance externe de l'EFTP sont encore timides et variés. Les expériences pays montrent que des outils de mesure ont été mis en place mais les résultats de ces outils sont peu ou pas diffusés. Ils influencent peu l'offre de formation. Pour pallier les coûts organisationnels et financiers et se servir des données du suivi de l'insertion comme instrument de décision, concluons que :

- ✓ les NTIC offrent une opportunité réelle et encore peu exploitée d'améliorer ces systèmes, en termes de coût, de fiabilité, de fréquence et de facilité d'utilisation ;
- ✓ là où les données existent, des efforts plus soutenus sont à consentir pour s'assurer qu'elles soient disponibles et accessibles au grand public ;
- ✓ quand ces données existent, il importe qu'elles soient prises en compte dans l'organisation annuelle ou biennale de l'offre de formation, par filières et par niveaux, dans chaque région.

## 3.2 Perspectives d'exploitation des données

Au fur et à mesure que le suivi de l'insertion professionnelle des apprenants de l'EFTP produit des données, celles-ci apportent une information propre à améliorer la gestion et la gouvernance de l'EFTP, en renseignant sur les tendances de l'emploi. Elles permettent la régulation quantitative et qualitative de l'offre de formations.

Étant donné la faible prévalence d'outils pour faire le suivi de l'insertion professionnelle des apprenants de l'EFTP sur le marché du travail en Afrique, ou le fait que ces outils sont à un stade encore précoce de développement, il est compréhensible que peu de pays aient eu l'opportunité à ce jour de mobiliser les résultats et les produits de tels systèmes. De fait, même dans les cas où les données sont disponibles, les gouvernements et institutions ont encore un long chemin à parcourir dans la mise en place d'outils et d'approches pérennes d'exploitation de ces données.

Deux perspectives s'ouvrent du fait de la production régulière de données sur la performance de l'EFTP : d'une part, l'amélioration de la prise de décisions à la faveur de la quantité et de la qualité de l'offre de formation, et d'autre part les efforts de communication qui peuvent contribuer à mieux orienter les comportements, notamment ceux des apprenants futurs, en fonction de la demande économique en matière de personnel et de compétences.

### Exemple de cas pays : Un meilleur financement de l'EFTP grâce au suivi-évaluation – Zambie

*Le principal objectif du « Projet de développement de l'éducation et la formation technique, professionnelle et pour l'entrepreneuriat » (Technical Education Vocational and Entrepreneurship Training - TEVET), appuyé par la Banque mondiale, était d'améliorer le développement et la provision de compétences dans le secteur. Un meilleur financement a permis d'élaborer et de mettre en place un système de suivi-évaluation par le biais du projet. Au sein du cadre existant pour les systèmes améliorés de gestion et de redevabilité, les capacités des dispositifs de suivi se sont améliorées. Malgré une difficulté pour l'État à systématiser des systèmes de S-E et à remettre des rapports trimestriels, l'information mobilisée a permis le développement d'un système robuste de financement pour le secteur.*

*D'avantage de partenaires techniques et financiers se sont impliqués dans le développement des compétences à travers l'appui du Fonds africain de développement. Le gouvernement a instauré un fonds de développement des compétences par décret et d'autres sources de fonds ont été identifiées.*

*Par la suite, un cercle vertueux a émergé : la perspective de financement a encouragé les CFP à améliorer leurs pratiques de S-E pour pouvoir mieux étayer leurs demandes d'appuis et de financements.*

Les expériences partagées indiquent que la plupart des pays semblent actuellement faire face à une série de problématiques liées à ces perspectives, qui incluent :

- *La considération du coût.* En attendant que les systèmes d'information sur le marché du travail soient généralisés, le traitement et l'analyse des données de l'insertion professionnelle impliquerait de mobiliser des analystes et des planificateurs de l'offre de formation en y incluant les chefs d'établissements professionnels. La mise en place du dispositif de suivi des diplômés, s'il n'utilise pas les possibilités des TIC, est coûteuse en ressources humaines et

financières. Cependant, si ces dispositifs s'accompagnent de la mise en place de règles visant à assouplir la réponse de l'EFTP pour proposer des formations avec un avenir, l'intervention financière de l'État sera allégée du point de vue social, avec une enveloppe d'aide au chômage moins élevée.

- *Confiance*. L'information collectée est fortement centralisée dans de nombreux contextes, étant générée au niveau des CFP, des secteurs ou des régions et faisant l'objet d'une consolidation verticale au sein du gouvernement central. Les acteurs de l'EFTP et en particulier les CFP, l'éducation de base, les jeunes et les parents ne semblent pas souvent informés des constats apportés par ces données. L'orientation professionnelle se base alors sur l'offre de formation existante, sans lien avec les perspectives d'emplois et de revenus. L'image de l'EFTP ne se corrige pas, restant culturellement un pis-aller.
- *Obstruction*. Certaines parties prenantes hésitent à partager l'information, de peur que les évolutions politiques entraînent des ajustements dans leurs propres modes de prestation de formation. Le cas évoqué s'est porté sur les formateurs, dont les contrats de travail ne prévoient pas souvent la nécessité d'évoluer dans leur métier, par exemple pour enseigner dans une autre matière que celle inscrite dans leur contrat. Ces contrats ne prévoient pas toujours la nécessité de se former en continu, de travailler un temps en entreprise ou que les postes puissent être supprimés. Les CFP n'ont pas toujours le choix sur les filières de formation qu'ils offrent. L'analyse des données du suivi de l'insertion a donc une incidence forte sur les modes de gestion des formateurs, sur le degré d'autonomie des centres et leur gestion des contenus de formation.
- *Diffusion*. Peu de pays ont développé une communication pour s'assurer que les données pertinentes soient mises à disposition du grand public chaque année dans une forme et par des canaux accessibles. Il est courant que les données brutes soient publiées sur les pages web officielles, mais elles sont rarement consultées. La presse, les écoles et les réseaux sociaux sont des médias essentiels pour la diffusion des données, sous une forme qui contribue à la régulation des flux d'apprenants vers les programmes de développement de compétences qui reflètent les besoins du marché du travail.
- *Maîtrise des NTIC*. Malgré les perspectives de rentabilité offertes par les nouvelles technologies, le cadre dirigeant (que ce soit de l'EFTP ou dans le secteur privé) est lent dans son adoption de solutions comme la sauvegarde de données sur le cloud (le papier reste la norme dans de nombreux contextes) ou les enquêtes web.

## Dynamiques découlant du suivi des résultats – Points clés

Les deux domaines clés qui découlent du suivi de l'insertion sont :

- La prise de décision. Quand les systèmes d'information sur la performance et l'insertion professionnelle sont fiables, ils doivent d'une part faire l'objet d'investissements continus, et d'autre part peser sur les décisions visant à adapter l'EFTP à l'emploi, en nombre d'inscrits et en qualité des programmes. À partir d'un dialogue entre les différentes parties prenantes de l'EFTP, telles que les tables de concertation (Bénin, Niger), les statuts et règlements doivent permettre la mise en œuvre d'une plus grande flexibilité de l'EFTP.
- La communication. La communication des résultats du suivi de l'insertion au grand public favorise la régulation quantitative des inscrits et renforce la confiance dans l'utilité, le sérieux et le potentiel de l'EFTP.

# Conclusions

L'atelier a soulevé et mis en exergue plusieurs thèmes transversaux qui méritent une attention particulière afin d'améliorer la gestion de la qualité et la qualité de la gestion de l'EFTP, ainsi que les perspectives d'emploi, parmi lesquelles l'auto-entreprenariat des apprenants :

- L'implantation et la mise en œuvre de l'approche par les compétences requiert un travail d'adaptation pour transformer un guide générique en une méthodologie contextualisée.
- Les CNQ ne sont pas une fin en soi, mais un moyen qui permet d'éclairer la connexion des formations et qualifications avec les compétences et les emplois, devant s'inscrire dans un processus plus large, avec des entités de régulation et des plans d'action.
- L'autonomie des CFP devra être protégée là où elle existe et promue ailleurs, dans des cadres soucieux de favoriser une qualité accrue.
- La prise en compte du secteur informel dans la provision d'EFTP et son suivi représentent des défis particuliers, qu'il est important de relever dans le contexte africain.
- L'atteinte de résultats favorables réels, pour les apprenants africains et les économies du continent, implique une réflexion voire une révision du concept d'EFTP selon une approche holistique, qui commence avec un entendement clair et partagé des besoins en matière de compétences.
- La crédibilité des diplômes et des certificats d'EFTP doit être nourrie, pour s'assurer qu'ils reflètent la valeur que représentent les apprenants pour les employeurs, et pour fournir aux apprenants de réelles opportunités de mobilité professionnelle.
- Les besoins en matière d'intrants d'un dispositif efficace requièrent une attention et évaluation constante, notamment en termes matériels (financements, équipements, installations), humains (formateurs, superviseurs) et réglementaires (décrets, cadres, outils).
- Les engagements nationaux en termes de financement doivent être poursuivis et renforcés, en particulier en matière de réinvestissement direct des taxes professionnelles dans l'EFTP, éventuellement à travers la création d'un fonds pour la formation professionnelle, quand il n'existe pas.
- La valeur des partenariats public-privé a été démontrée, pour chaque étape de la chaîne de valeur de l'EFTP, depuis l'identification des besoins jusqu'à la certification des compétences, et leur prévalence est en constante augmentation, offrant de nombreuses bonnes pratiques.
- Il serait intéressant de créer un réseau africain d'établissements, instituts et organismes d'ingénierie de la formation, portant tout autant sur les programmes de formation des apprenants que des formateurs, afin d'élargir le partage d'expériences au service de tous.

Les systèmes d'EFTP feront toujours face à des contextes exigeants en relation avec les économies nationales et leur marché du travail. Les systèmes d'EFTP qui sont pertinents et de qualité améliorent l'avenir des apprenants et contribuent au développement des économies nationales. Lorsque la qualité fait partie intégrante du fonctionnement du dispositif d'EFTP, la performance et l'efficacité externe de celui-ci croissent naturellement.

# 2019

Ce rapport constitue la synthèse analytique du 2<sup>e</sup> atelier régional de partage et de renforcement mutuel des acteurs de la formation professionnelle en Afrique, tenu à Nairobi du 18 au 20 juin 2019 sur le thème : « Améliorer la gestion de la qualité des systèmes d'EFTP pour une transition formation-emploi des jeunes d'Afrique réussie ».