

La formation à l'entrepreneuriat, instrument de promotion de l'emploi indépendant au Kenya

Ces dernières années ont vu la flexibilité, l'adaptabilité et l'apprentissage tout au long de la vie devenir des objectifs majeurs des bonnes pratiques, venant ainsi s'ajouter à l'employabilité. La notion de "bonnes pratiques" a été introduite en 1994 dans les institutions d'EFTP du Kenya, et elle conserve à ce jour son actualité grâce à la présence de personnels qualifiés qui soutiennent le programme. De nombreux diplômés de l'EFTP se mettent à leur compte et mettent en œuvre dans leur entreprise les compétences entrepreneuriales qu'ils ont acquises dans les établissements de formation technique. Les institutions d'EFTP du Kenya répondent aux besoins de formation des entreprises en adaptant la formation aux exigences du marché du travail. Le Kenya possède un système bien rodé faisant intervenir les entreprises dans la fixation des contenus de formation, ce qui permet de **former plus efficacement les jeunes en vue du poste de travail.**

Au Kenya comme dans les autres pays en développement, on ne peut pour résorber le chômage se borner à former à des compétences techniques. La nécessité d'assurer la corrélation entre formation et emploi (indépendant ou salarié) est à la base même de la stratégie des "bonnes pratiques". La formation à l'entrepreneuriat est capitale pour permettre aux jeunes diplômés de l'EFTP de s'intégrer dans la vie économique. Les compétences techniques et entrepreneuriales de gestion d'une entreprise constituent un atout à cette fin. L'objectif de ce travail de recherche est donc d'inventorier, de documenter et d'évaluer les bonnes pratiques dans l'EFTP au Kenya. Elles seront rendues disponibles et accessibles à tous ceux qui interviennent dans l'EFTP, y compris les acteurs clés. Les centres UNEVOC des sous-régions de l'Afrique seront de même incités à contribuer au repérage et à la documentation des bonnes pratiques.

Introduction

Une "bonne pratique" est une technique, une méthode, une procédure, une activité, une prime ou une récompense considérée comme plus efficace pour obtenir un résultat donné que toute autre technique, méthode ou procédure. Elle procède de l'idée que si l'on met en œuvre des processus, contrôles et tests adéquats, le but recherché pourra être atteint avec moins de problèmes et de complications imprévues.

Une "bonne pratique" peut aussi être la façon la plus efficace (moindre effort) et la plus efficace (meilleur résultat) d'accomplir une tâche, se basant sur des procédures reproductibles qui ont fait leurs preuves pour avoir été utilisées pendant longtemps par un grand nombre de personnes. À ceci vient s'ajouter la nécessité d'améliorer ces



TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	4
MÉTHODOLOGIE	4
CONCLUSIONS	8

Auteur

JOHN SIMIYU
Maître de conférences,
Département d'enseignement technologique,
École des sciences de l'éducation,
Université Moi, Kenya



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

UNEVOC

Centre international
pour l'enseignement et
la formation techniques
et professionnels

Remerciements

Le projet Bonnes pratiques dans l'EFTP est issu d'une décision prise par le Centre international UNESCO-UNEVOC pour l'enseignement et la formation techniques et professionnels, que l'on ne saurait trop remercier. Cette publication a elle aussi bénéficié de la coopération et d'un apport financier de l'UNESCO-UNEVOC. L'auteur tient à exprimer sa gratitude à Chris Chinien, Workforce Development Consulting, Montréal, Canada, et à Efison Munjanganja, responsable et chef des réseaux UNEVOC au Centre international UNESCO-UNEVOC, de leur coopération et de leur assistance sans faille.

processus au fur et à mesure que le temps passe et que les procédures évoluent. L'un des éléments capitaux du repérage d'une bonne pratique est la notion d'échange, de mise en commun. Une bonne pratique relevant d'un domaine ou d'un secteur donnés doit impérativement être diffusée, à l'instar de tout atout pédagogique. Une évaluation circonspecte s'impose; en effet, la bonne pratique d'un pays ou d'une personne n'est pas forcément une bonne pratique ailleurs ou pour quelqu'un d'autre, mais elle n'en peut pas moins fournir de précieux enseignements. Et comme l'application d'une fausse bonne pratique peut avoir des effets néfastes, il faut bien comprendre avant tout le contexte et la logique d'une bonne pratique.

Les aspects de la formation à l'entrepreneuriat qui jouent un rôle décisif lorsqu'ils sont intégrés dans l'enseignement et la formation techniques et professionnels (EFTP) constituent, pris ensemble, ce que l'on appelle une culture entrepreneuriale. Une culture entrepreneuriale est caractérisée entre autres par l'innovation, la prévoyance et la persévérance. Aujourd'hui, de nombreuses institutions d'EFTP du Kenya sont en relation avec des "centres de la petite entreprise" (*small business centres*, SBC) où les petits entrepreneurs obtiennent une assistance-conseil. De nombreuses institutions d'EFTP bénéficient de programmes de formation continue à l'entrepreneuriat mis en place par des universités et d'autres institutions. La démarche de lancement et de promotion de la formation à l'entrepreneuriat dans les institutions d'EFTP est une initiative prometteuse, les jeunes étant maintenant plus nombreux que jamais à envisager de

se mettre à leur compte. Les personnes en formation achètent outillage et équipement en effectuant des travaux obtenus avec l'aide d'instructeurs, et repèrent par ailleurs des sources de financement à l'appui de leur formation. Les diplômés des collèges polytechniques de jeunes, par exemple, constituent des groupements qui rassemblent diverses disciplines afin de générer des revenus, par exemple différents corps de métier pour la construction de maisons. Une fois que les groupes organisés sont constitués et enregistrés, ils s'adressent aux organismes financiers de micro-crédit tels que les banques commerciales ou le programme Entreprise rurale du Kenya pour faire sponsoriser leurs entreprises.

Le Kenya compte parmi les premiers pays d'Afrique à avoir introduit des éléments de formation à l'entrepreneuriat dans ses systèmes d'éducation et de formation. Cela a contribué à sensibiliser les diplômés de l'EFTP aux impératifs du secteur de l'emploi moderne. Il apparaissait que la formation professionnelle seule, sans initiation à l'entrepreneuriat, ne suffirait pas à générer des emplois. Il s'agissait de faire prendre conscience aux jeunes des diverses options offertes par le monde du travail. De même, le nouveau système d'enseignement mis en place en 1985 comprenait un élément technique et professionnel (connu sous le signe TIVET: *technical, industrial, vocational and entrepreneurship training*: formation technique, industrielle, professionnelle et entrepreneuriale) visant à garantir que tout jeune finissant sa scolarité à un niveau quelconque, notamment primaire ou secondaire, ou abandonnant l'école pour



Un artisan au Kenya

TABLEAU 1 : Cadre conceptuel pour la recherche sur les bonnes pratiques en matière de formation à l'entrepreneuriat dans l'EFTP au Kenya

Population cible	Jeunes garçons	Jeunes filles	Jeunes ayant des besoins spéciaux	Femmes	Hommes adultes	Travailleurs âgés
Politique	Renforcement de l'égalité	Renforcement de l'égalité	Renforcement de l'accès	Renforcement de l'accès	Renforcement de l'accès	Recyclage
Financement	Prêts/bourses	Prêts/bourses	Bourses	Prêts/bourses	Prêts/bourses	Interne
Partenaires sociaux	Secteur privé/ONG	Secteur privé/ONG	Secteur privé/ONG	Secteur privé/ONG	Secteur privé/ONG	Secteur privé/ONG
Prestataires	Gouv./ONG	Gouv./ONG	Gouv./ONG	Intéressés/ONG	Intéressés/ONG	Industrie
Modes de mise en œuvre	Théorie/pratique	Théorie/pratique	Théorie/pratique	Théorie/pratique	Théorie/pratique	Théorie/pratique
Compétence des instructeurs	Formation	Formation	Formation	Formation	Formation	Formation
Élaboration du programme	KNEC/MDT	KNEC/MDT	KNEC/MDT privée	KNEC/MDT privée	KNEC/MDT privée	Industrie/privée
Soutien aux apprenants	Prêts/bourses	Prêts/bourses	Prêts/bourses	Intéressés/ONG	Intéressés/ONG	Industrie
Méthodes de formation	Théorie/pratique	Théorie/pratique	Théorie/pratique	Théorie/pratique	Théorie/pratique	Théorie/pratique
Contrôle	TCC/TPG/ETN	TCC/TPG/ETN	TCC/TPG/ETN	TCC/TPG/ETN	TCC/TPG/ETN	Interne
Évaluation	Rapports	Rapports	Rapports	Rapports	Rapports	Rapports
Répercussions sur le marché du travail	Minimes	Minimes	Minimes	Minimes	Minimes	Minimes
	Employable	Employable	Employable	Employable	Employable	Employable

Note : Ce cadre est établi de façon à tenir compte de différentes populations cibles et des diverses dimensions examinées.

une raison ou une autre, posséderait des connaissances et compétences suffisantes pour opérer son entrée sur le marché du travail, y compris sous la forme de l'emploi indépendant. La majorité des jeunes qui jusqu'à présent ont parcouru le système ont lancé des petites et moyennes entreprises. Avec le développement et l'expansion des entreprises, une demande nouvelle d'EFTP est générée sur le marché du travail, de nouvelles possibilités d'emploi sont créées, le nombre des personnes qui ont un emploi augmente et l'incidence de la pauvreté diminue. L'entrepreneuriat est l'un des principes directeurs considérés comme les principaux moteurs de l'EFTP au Kenya. Le thème connexe des "bonnes pratiques" est en étroite corrélation avec l'EFTP et les partenariats industriels et commerciaux.

Lors de la conférence UNESCO-UNEVOC sur le développement et la réforme de l'EFTP en Afrique australe et orientale qui s'est tenue en juillet 2009 à Maputo, Mozambique, et du séminaire sous-régional organisé en septembre 2008 à Mbabane, Swaziland, des préoccupations légitimes se sont exprimées quant au manque de bonnes pratiques pour l'EFTP, notamment dans la région africaine. Il a par ailleurs été souligné que certains pouvaient même n'avoir aucune connaissance des bonnes pratiques existantes et accessibles à tous les acteurs de l'EFTP. Tous les participants étaient unanimes à considérer qu'il fallait encourager les centres UNEVOC à contribuer au repérage des bonnes pratiques. C'est ainsi que s'est dégagée la nécessité d'envisager la mise en place d'une bourse d'échange de bonnes pratiques. Des données relatives aux bonnes pratiques ont été tirées d'avis de praticiens, de rapports de décideurs, d'études scientifiques et de recherches empiriques de terrain.

Liste des abréviations

EFTP	Enseignement et formation techniques et professionnels
ETN	examens techniques nationaux
Gouv.	gouvernement
KNEC	Kenya National Examinations Council (Conseil national des examens du Kenya)
MDT	ministère du travail
SBC	Small Business Centres (centres de la petite entreprise)
TCC	tests de contrôle continu
TIVET	technical, industrial, vocational and entrepreneurship training (formation technique, industrielle, professionnelle et entrepreneuriale)
TPG	tests professionnels gouvernementaux
UNESCO	United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization (Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture)

Objectifs de la recherche

Le travail de recherche poursuivait les objectifs suivants:

1. inventorier, documenter et évaluer les bonnes pratiques dans l'EFTP au Kenya;
2. rendre les bonnes pratiques disponibles et accessibles à tous ceux qui interviennent dans l'EFTP, y compris les acteurs clés de l'EFTP;
3. inciter les centres UNEVOC des sous-régions de l'Afrique à contribuer au repérage des bonnes pratiques.

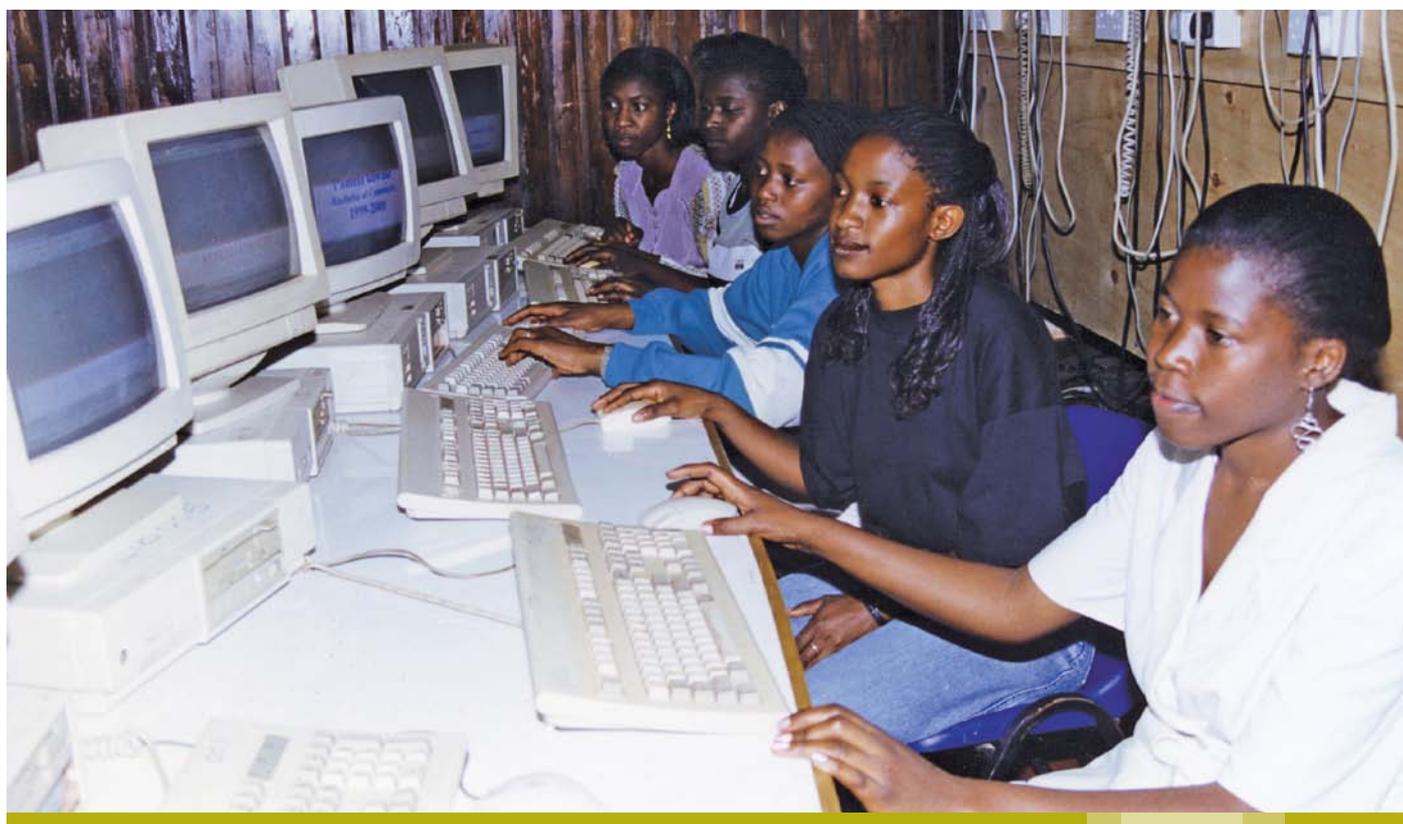
Méthodologie

Il a été procédé à une analyse documentaire englobant Internet, recherches en bibliothèque et informations émanant d'interlocuteurs clés sur les bonnes pratiques et les innovations en matière de gestion et de transfert de connaissances.

La conclusion à laquelle parvient ce travail de recherche est que, si l'on peut avancer que l'entrepreneuriat réside dans des cultures, on estime souvent que l'éducation est un instrument clé pour promouvoir l'esprit d'entreprise chez les jeunes. Ainsi, de nombreux pays, quel que soit leur niveau de développement, ont introduit la formation à l'entrepreneuriat dans leur système d'éducation et de formation. La démarche retenue varie d'un pays à l'autre. Parfois, les programmes de formation à l'entrepreneuriat/entreprise commencent à un âge très précoce dans l'enseignement élémentaire. Le but poursuivi ici est de sensibiliser les enfants à l'existence de diverses options dans le monde du travail. Les pays anglophones sont bien plus avancés sur cette voie, comme le montrent au Botswana, en Afrique du Sud et au Zimbabwe, respectivement, des formules telles que le cours *Starting and Managing Your Own Business* (Lancer et gérer sa propre entreprise) du collège de formation aux métiers de l'automobile, le Collège de Springs avec la conversion de l'hôpital

Far East Rand en un centre de développement de l'entrepreneuriat, et le réseau de formation et de ressources du secteur informel ISTARN (Informal Sector Training and Resource Network), englobant aussi l'emploi indépendant. Une autre "bonne pratique" est, au Botswana, l'initiative d'intégration de la formation au VIH/SIDA dans les programmes d'EFTP (<www.bota.org.bw/index.shtml>).

Le cadre politique dans lequel s'inscrit le programme d'investissement pour l'entrepreneuriat vise à renforcer le développement des compétences en appui à l'augmentation de la productivité, afin de stimuler la croissance économique et la création d'emplois. Le programme d'investissement est géré par un comité de pilotage présidé par le Directeur de l'enseignement technique. Le gouvernement continue d'apporter son soutien au programme d'investissement pour l'entrepreneuriat. Le tableau 2 présente à titre d'exemple le programme d'investissement sur une période de cinq années.



Kenya, étudiantes

Grâce aux initiatives en faveur de l'entrepreneuriat, plus de 40 % des diplômés de l'EFTP qui ont suivi la formation dans des écoles primaires ou secondaires se mettent à leur compte, et plus de 20 % de ceux qui accèdent à un emploi salarié lancent aussi leur propre affaire, créant ainsi des emplois pour d'autres. Les métiers les plus recherchés sont, entre autres, ceux de charpentier et de menuisier, de maçon, d'électricien, de mécanicien auto, d'électricien auto, de tailleur, d'enseignant et de couturier. Cette initiative a réduit le nombre de diplômés formés sans emploi et a renforcé le prestige et l'attrait de l'EFTP. En outre, les jeunes sont plus nombreux que jamais à envisager de se mettre à leur compte, car les perspectives de création d'emplois se sont amoindries au Kenya du fait de la stagnation du taux annuel de croissance réelle, qui depuis deux décennies se maintient à 2 %. La faiblesse de la croissance économique s'est traduite par une progression de la pauvreté.

Le Kenya a par ailleurs connu une forte croissance démographique, et 40 % de l'ensemble de la population est à l'âge de l'enseignement primaire et secondaire, ce qui se répercute sur l'offre d'enseignement et de formation dans la perspective des services et des possibilités d'emploi. Le secteur formel n'a pas satisfait aux impératifs de création d'emplois. La croissance de l'emploi salarié a baissé, passant de 2,1 % en 1988 à moins 2 % en 2008. Quelque 500.000 jeunes intègrent chaque année la population active à la suite, entre autres facteurs, des initiatives nationales en faveur de la gratuité de l'enseignement primaire. Certains pays africains dont l'économie a connu des développements similaires pourraient copier cette bonne pratique.

La formation à l'entrepreneuriat a été inscrite dans les programmes d'EFTP pour que les élèves puissent être formés aux techniques de gestion portant par exemple sur les coûts, les prix, les bilans financiers, la comptabilité, la stratégie commerciale, etc. Grâce aux connaissances ainsi acquises, les praticiens peuvent gérer leur entreprise, y compris les emprunts contractés auprès d'organismes de financement.

Les institutions d'EFTP du Kenya répondent aux besoins de formation des entreprises en adaptant la formation aux exigences du marché du travail. Le Kenya possède un système bien rodé faisant intervenir les entreprises dans la fixation des contenus de formation, afin que la formation dispensée aux jeunes soit mieux adaptée au poste de travail. Le Kenya ne peut pour résorber le chômage se borner à former à des compétences techniques. La nécessité d'assurer la corrélation entre formation et

TABLEAU 2 : Coûts totaux du programme d'investissement pour l'entrepreneuriat pour une période de cinq ans (en millions de shillings)¹

Programme d'investissement	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	Total
Élaboration d'une stratégie nationale des compétences	100	85	-	-	-	185
Revitalisation de programmes en faveur de l'artisanat	20	75	200	200	200	695
Renforcement de l'accès et de la qualité des centres d'excellence	50	50	350	350	350	1.150
Renforcement des compétences pour l'intégration de l'automatisation et de l'informatique	40	45	50	50	55	240
Bourses	50	75	100	125	125	475
Incubateurs industriels (auparavant transfert et développement de technologie pour l'emploi indépendant)	20	75	105	115	125	440
Équipement	185	0	-	-	-	185
Total	465	405	805	840	855	3.370

¹ 100 shillings kényans équivalent à 1,25 US\$ (juillet 2010).

emploi (indépendant ou salarié) est à la base même de la stratégie des bonnes pratiques. La formation à l'entrepreneuriat est capitale pour permettre aux jeunes diplômés de l'EFTP de s'intégrer dans la vie économique. Les compétences techniques et entrepreneuriales de gestion d'une entreprise constituent donc un atout.

Le repérage des bonnes pratiques a fait appel à la participation de nombreux acteurs:

- > le gouvernement du Kenya, représenté par le ministère des sciences et de la technologie;
- > le Kenya Institute of Education (KIE), responsable au Kenya de l'élaboration des programmes d'enseignement et de formation;
- > les entreprises;
- > d'autres acteurs tels que formateurs d'EFTP et chercheurs, ONG, décideurs, la Fédération patronale du Kenya, l'Association des entreprises de fabrication et l'Organisation centrale des syndicats.

La rigueur requise pour la mesure des résultats des bonnes pratiques est obtenue grâce aux indicateurs de performance intersectoriels du programme SWAP (*sector-wide approach programme*) et au service d'inspection et au département d'assurance qualité du ministère de l'enseignement supérieur, des sciences et de la technologie. Ces unités effectuent un contrôle annuel régulier et dressent le bilan d'enquêtes de référence sur les bonnes pratiques. Le programme de soutien au secteur éducatif du Kenya (KESSP, *Kenya Education Sector Support Programme*) constitue la base sur laquelle gouvernement, individus, collectivités, secteur privé, ONG et partenaires du développement apportent ensemble leur appui au secteur de l'éducation et de la formation. Un élément intégré dans le programme KESSP est le plan détaillé de suivi et d'évaluation faisant appel aux responsables de terrain et aux organismes de gestion.

Les rapports du service d'inspection et du département d'assurance qualité sont analysés par référence aux indicateurs de performance et aux méthodes de vérification stipulés dans le cadre d'analyse fourni. Le compte rendu des résultats est effectué par:

- > des responsables d'assurance qualité du ministère de l'enseignement supérieur, des sciences et de la technologie;
- > des chercheurs en EFTP.

La communication des bonnes pratiques s'est effectuée au moyen de conférences, séminaires, exposés présentés lors d'ateliers et rapports sur l'EFTP. C'est le ministère de l'éducation, des sciences et de la technologie qui a diffusé les bonnes pratiques. On trouvera des références bibliographiques aux bonnes pratiques dans les documents suivants:

- > UNESCO (2002). *Revisiting technical and vocational education and training in sub-Saharan Africa*. Paris: UNESCO.

- > République du Kenya (2005). *Kenya Education Sector Support Programme: delivering quality education and training*. Nairobi: Government Printer.
- > République du Kenya (2005). *Sessional paper no. 1, 2005*. Nairobi: Government Printer.
- > Simiyu, J. (2004). *Technology, entrepreneurship and education: African development perspective* (exposé présenté à la Conférence internationale de l'Association of Third World Studies, Université Baraton, Kenya, 12 au 14 septembre 2004).

Des publications, dont certaines de l'UNESCO et de l'IPE, rendant compte d'études effectuées en Afrique subsaharienne et autres, dressent un bilan détaillé de cette initiative telle qu'elle existe au Kenya, de même que dans d'autres pays d'Afrique. Divers pays africains ont adopté les formules qui ont bien réussi pour l'EFTP au Kenya

dans l'enseignement général et la formation à l'entrepreneuriat, notamment celle qui s'inscrit dans le secteur informel, souvent appelé *Jua Kali*.

Parmi les bénéfices que l'EFTP peut tirer des bonnes pratiques:

- > amélioration de l'employabilité (emploi indépendant et salarié) des diplômés;
- > renforcement des partenariats avec le secteur privé et l'industrie;
- > publicité et promotion des programmes d'EFTP;
- > regain de prestige de l'EFTP.



Une exportatrice au Kenya

Bibliographie

République du Kenya (2005a). *Sessional paper no. 1: a policy framework for education, training and research*. Nairobi: Government Printer.

République du Kenya (2005b). *Kenya Education Sector Support Programme 2005-2010: delivering quality education and training to all Kenyans*. Nairobi: Government Printer.

Feldmann, R.L.; Shull, F.; Shaw, A. (2007). Decision support for best practices: lessons learned on bridging the gap between research and applied practice. *Defense acquisition review journal*, vol. 14, n° 1, pp. 234-246.

United States Department of Health; United States Department of Health & Human Service (2008). *How to develop success stories*. Atlanta, GA: Division of Adolescent and School Health.

Elaboré par :

Centre international UNESCO-UNEVOC
pour l'enseignement et la formation
techniques et professionnels

UN Campus
Hermann-Ehlers-Str. 10
53113 Bonn
Allemagne

Tél : [+49] (228) 2 43 37-0
Fax : [+49] (228) 2 43 37-77

www.unesco.org/unevoc
unevoc@unesco.org

Les documents dans la Base de
ressources de bonnes pratiques dans
l'EFTP peuvent être consultés sur
www.unevoc.unesco.org/publications

Design :

Green Communication Design inc.
www.greencom.ca

Les appellations employées dans cette
publication et la présentation des
données qui y figurent n'impliquent de
la part de l'UNESCO aucune prise de
position quant au statut juridique des
pays, territoires, villes ou zones, ou de
leurs autorités, ni quant au tracé de
leurs frontières ou limites.

ISBN: 978-92-95071-16-2

Photos: © Commonwealth Secretariat

Tous droits réservés
© UNESCO 2010

Conclusion

Ce sont divers enseignements que l'on peut tirer de l'initiative sur les «bonnes pratiques». Le premier est qu'il existe dans l'EFTP des bonnes pratiques dont bien des gens n'ont pas connaissance. En second lieu, il est impératif de commencer à collecter des informations précises sur les bonnes pratiques existantes et de les documenter au profit de tous les acteurs de l'EFTP.

Il existe certaines barrières qui entravent la mise en œuvre des bonnes pratiques:

- > l'emploi indépendant conserve une image de «dernier recours», car on ne le considère pas comme un moyen sûr de gagner sa vie;
- > les restrictions financières: la création d'une petite ou moyenne entreprise nécessite des capitaux, dont on ne dispose guère lorsqu'on lance une entreprise juste après avoir fini sa scolarité;
- > le manque d'initiative et de confiance en soi.

Il importe de noter que faute d'engagement politique pour la revitalisation de l'effort en faveur de l'entrepreneuriat dans l'EFTP, celui-ci peut être voué à l'échec.

Parmi les principaux éléments qui contribuent au succès des bonnes pratiques:

- > l'existence d'une politique gouvernementale de revitalisation de l'entrepreneuriat et de l'EFTP;
- > des attitudes positives de la part de tous les acteurs: élèves, instructeurs, gouvernement, entreprises;
- > la situation économique du pays.

Les facteurs suivants facilitent la mise en œuvre des bonnes pratiques dans l'EFTP:

- > la qualité de la formation dispensée;
- > l'efficacité des partenariats avec tous les acteurs concernés;
- > la détermination du gouvernement d'instaurer un environnement favorable;
- > l'adoption par les élèves d'une attitude positive vis-à-vis de l'emploi indépendant.

Les bonnes pratiques sont abordables, et comme le montrent les résultats évoqués ici, elles peuvent être mises en œuvre à un coût minime. Si ce coût est minime, c'est que dès lors que l'entrepreneur lance son affaire, le système s'auto-entretient, toutes les autres variables étant constantes ou favorables.



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

UNEVOC

Centre international
pour l'enseignement et
la formation techniques
et professionnels