

Atelier régional de partage et de renforcement mutuel sur les partenariats publics-privés dans la formation professionnelle en Afrique Dakar, 19-21 Mars 2018

Synthèse des présentations des experts

Les Partenariats publics privés et la formation professionnelle (M. Marc ZIEGLER)

Les Partenariats public privés peuvent être définis comme des « dispositions, habituellement à moyen ou à long termes auxquelles certains services qui relèvent de la responsabilité du secteur public sont administrés par le secteur privé, scellées par un accord clair sur des objectifs communs relatifs à la livraison d'infrastructures et/ou de services publics »¹. Le contrat qui est établi entre la personne publique et l'entité privée vise en général la création d'actifs comme des hôpitaux, des prisons, des écoles, des routes, des aéroports, des ports. Le secteur privé se voit confier la construction des infrastructures, leur gestion et les services aux usagers. Il est rémunéré soit pas l'usager (usagers payeurs), soit par la personne publique (Etat payeur), soit par un mix des deux. Les types de contrat PPP sont nombreux mais ils articulent en général plusieurs fonctions d'investissement, de maintenance, de fonctionnement, de prestation. Dans les pays anglo-saxons de nombreux contrats coexistent à l'instar (i) des « BOT » - "Build operate and transfert" - (construction, exploitation et transfert), (ii) « DCMF » - "Design, Construct, Maintain and Finance" - (conception, construction, maintenance, et financement). Au terme de ce contrat les actifs restent la propriété de l'Etat ; (iii) "BOO" – "Build, Own, and Operate" - (construction, possession). Les actifs demeurent la propriété de l'exploitant en fin de contrat.

Dans les pays latins, la notion de délégation de service public conduit notamment à des contrats d'affermage et de concession. Dans le premier cas le secteur privé n'investit pas mais se voit confier la gestion d'actifs publics pour fournir des services publics aux usagers. Dans le second cas, le secteur privé investit et rend les prestations aux usagers. Les investissements sont la propriété de la personne publique.

Les législations nationales et souvent communautaires encadrent les PPP, les contrats et les modes de contractualisation. Ces législations peuvent varier d'un pays à un autre en fonction des objectifs sectoriels ou transversaux du Gouvernement. En général, ne sont pas considérés comme des PPP les activités bénévoles des entreprises, les contrats sans investissement du secteur privé, les activités philanthropiques des entreprises, les contrats de courtes durées.

Dans le système de formation professionnelle, dont la performance est tributaire d'une intégration suffisante des entreprises, de nombreuses initiatives de partenariats avec le secteur privé ont été développées ces dernières années en Afrique de l'Ouest. Le centre de formation aux métiers portuaires et à la logistique est un exemple de PPP ancré sur le principe de la délégation de service public et proche d'un contrat d'affermage. Le secteur privé exploite un actif public avec un mix d'usagers (élèves) et d'Etat payeurs (subvention d'équilibre). Dans le cas des Sites de formation agricole au Niger (SIFA), les actifs sont constitués des terres pour la culture, propriétés du secteur privé, d'investissements de l'Etat (système d'irrigation et

¹ Guide de référence des PPP, Banque mondiale, PPIAF, version 2.

infrastructures) et d'un mécanisme de délégation de gestion à une entité privée (organisation paysanne faitière).

Ces deux exemples dont les montages sont innovants, démontrent que les réflexions sur les PPP dans la formation professionnelle peuvent encore être approfondies ainsi que les techniques contractuelles qui articulent l'investissement, la gestion et les services publics aux usagers. Ce travail doit être conduit en cohérence avec les réglementations nationales sur les PPP mais aussi dans un cadre législatif et réglementaire sectoriel propre à la FP dans chaque pays. En Afrique de l'Ouest les directives communautaires sont peu prescriptives dans ce domaine et les marges de manœuvre importantes. L'affermage et la délégation de gestion des actifs publics à des consortium d'entreprises ou des organisations professionnelles par branche mériteraient d'être développés et encadrés. La mobilisation des financements privés est aussi une piste à explorer mais avec un mix d'usagers et d'Etat payeurs, assorti d'incitations financières publiques sous la forme de subventions, de prêts ou de garanties de prêt.

Les Acteurs et le Partenariat dans le secteur de la Formation professionnelle (Mrs Fructueux AHO & Philippe BEGUELIN)

La présentation est basée sur l'étude intitulée "Les acteurs et les types de partenariat pour une formation professionnelle performante" que les auteurs ont réalisée en 2017 pour le compte de la Pefop de l'IIPE-Pôle de Dakar et de l'IFEF.

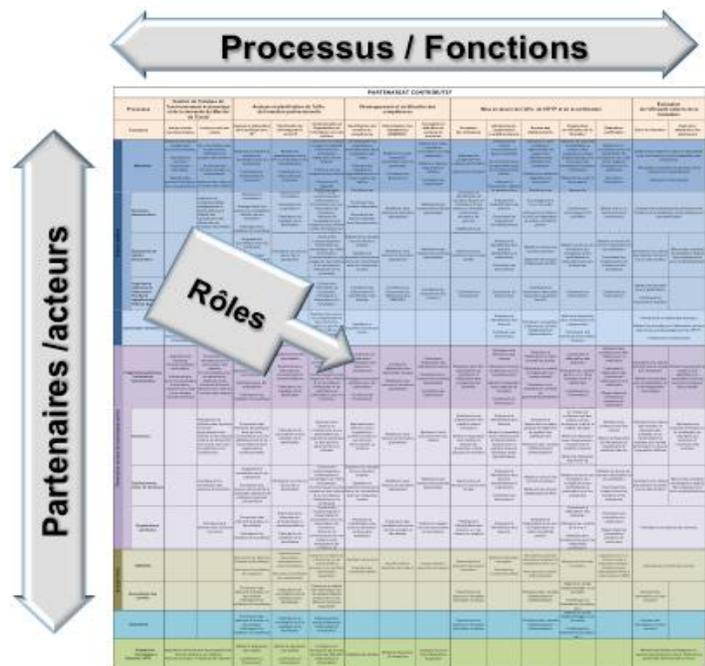
Sur la base de leurs expériences et d'une revue de la littérature, ils ont analysé les relations partenariales en matière de formation professionnelle dans des pays de l'OCDE, du pourtour méditerranéen et de l'Afrique subsaharienne. L'étude a classé les différents niveaux de collaboration entre les instances publiques, économiques et civiles des pays concernés en quatre typologies. Classés par ordre croissant d'interactions entre les partenaires, il s'agit des typologies :

- **Informative**
- **Consultative**
- **Concertative**
- **Contributive**

Les différents acteurs impliqués et les processus relatifs à la planification, à la gouvernance, à la mise en œuvre et à l'analyse de la formation professionnelle ont été identifiés et répertoriés.

Pour chaque typologie de partenariat ci-dessus, une représentation matricielle à deux entrées des acteurs et des processus et fonctions de la formation a été construite.

Enfin, pour chaque fonction, les rôles de chacun des acteurs ont été consignés dans les cellules des quatre matrices caractérisant les typologies de partenariat (voir le schéma à côté).



Cette approche vise à mettre un outil au service des pays entreprenant des réformes de leur système de formation professionnelle. Elle vise à permettre l'élaboration d'un état des lieux du partenariat établi et de jalonner les réformes à entreprendre en vue de parvenir à la typologie de partenariat souhaitée.

Les conditions cadres de prérequis pour conduire un pays à évoluer d'une typologie partenariale vers une autre, de niveau plus élevée sont identifiées.

Les Outils et méthodes de PPP pour une offre de formation adaptée aux besoins de l'économie (Mme Awa Ndiaye SAGNA)

L'identification et analyse des besoins en compétences demeure un impératif pour toute institution aspirant à développer son économie ainsi que l'accroissement des compétences déjà existantes. Elle est une phase cruciale pour la rentabilisation de l'économie puisqu'elle permet de se donner une vision globale de la situation afin d'élaborer un plan d'action et d'intervention cohérent et s'assurer d'investir dans le développement de compétences qui méritent une amélioration.

Conscient de toute l'importance que ce sujet engendre, nous comptons orienter les échanges autour de ces trois (3) principaux axes :

- Analyses des évolutions impactant l'économie et la FPT ;
- Enjeux liés à ces évolutions ;
- Outils et méthodes d'identification des besoins.

Les enjeux sont multiples et concourent à la mise à niveau de l'offre de services notamment par rapport aux évolutions mais aussi à la révision des objectifs en vue de l'atteinte de résultats dans le moyen ou long terme.

Les outils et méthodes d'identification des besoins sont divers et variables. Il s'agit d'identifier les compétences requises, de comparer celles-ci avec les compétences réelles et d'en déduire les besoins de compétences nécessaires pour combler le gap.

Six points pourront être abordés concernant la recherche d'outils et approches pour l'identification des besoins de l'économie en compétence.

1. Réaliser une étude d'opportunité pour tout projet de création d'une structure de formation (branches professionnelles) ;
2. Impliquer les entreprises dans l'analyse des situations de travail ;
3. Adopter l'APC comme approche pédagogique ;
4. Développer un partenariat gagnant/gagnant ;
5. Considérer les perspectives de développement et d'investissement des entreprises ;
6. Analyser les données d'insertion professionnelle.

La véritable valeur ajoutée consistera à choisir de manière pertinente une combinaison d'outils et de méthodes en fonction du contexte et des enjeux stratégiques. L'analyse des besoins vise à décrire et documenter les écarts entre les compétences actuelles et celles visées. Elle rend possible l'introduction d'autres moyens d'apprentissage, d'autres projets et d'autres types de solutions. Elle rend justice à toute la portée que peut avoir une offre de formation pertinente et de qualité.

Les outils de l'évaluation externe – suivi de l'insertion, analyse (Mme Awa Ndiaye SAGNA)

L'évaluation externe implique un diagnostic partagé, la construction d'un cadre de référence spécifique d'évaluation, le choix d'outils de mesure et d'appréciation adaptés. Elle repose sur la mobilisation des partenaires concernés aux différentes étapes de la démarche évaluative. De même, elle contribue à la coopération entre les usagers, les professionnels et les gestionnaires des établissements.

L'un des objectifs les plus importants d'un centre de formation consiste à ce que ses diplômés trouvent un emploi à leur sortie du centre, ou qu'ils créent leur propre emploi. Cet objectif traduit ainsi l'adéquation de la formation assurée par le centre avec les besoins de l'environnement, du secteur, ainsi que la qualité fournie. Pour mesurer ces performances, des outils doivent être mis en place pour assurer le suivi effectif des apprenants depuis leur formation jusqu'à leur insertion professionnelle mais aussi analyser la portée de chaque offre de formation afin d'en tirer des conclusions et établir un plan d'action correspondant.

C'est dans ce cadre que nous avons décidé de porter notre réflexion sur les points suivants :

- Outils de suivi des sortants ;
- Dispositif d'appui à l'insertion ;
- Analyse des résultats des évaluations ;
- Elaboration d'un plan d'action s'appuyant sur les rapports d'évaluations ;
- Pilotage et suivi des actions d'amélioration de la qualité.

Tous ces outils ont pour objectif d'accompagner l'étudiant tout juste diplômé dans la recherche d'emploi ou dans le développement de leur projet d'entrepreneuriat.

Le suivi de l'insertion des jeunes formés est un enjeu fort pour la plupart des opérateurs mais reste souvent une difficulté majeure notamment par manque d'outils.

Cet atelier permettra un échange interinstitutionnel et favorise la divulgation des bonnes méthodes et outils d'analyse. Ces travaux permettront peut-être aussi de lancer une réflexion sur un projet d'uniformisation des méthodes et outils de suivi des diplômés.

Les outils de l'apprentissage rénové (M. Fructueux Sylvain AHO)

La présentation est basée sur les expériences de rénovation de l'apprentissage dans le secteur de l'artisanat de quelques pays africains. En effet, Le système d'apprentissage représente le plus vieux système de transmission de savoir-faire et de savoir-être dans le monde et surtout en Afrique. Malgré le rôle positif que joue l'apprentissage dans la formation et l'insertion socio-professionnelle des jeunes, il est constaté que les conditions de travail sont déplorables et la qualité de la formation est déficiente.

La rénovation de l'apprentissage consiste à mettre aux normes les conditions d'organisation et de déroulement de la formation par apprentissage. Les enjeux de cette réforme dans le système d'apprentissage sont de plusieurs ordres. On peut citer entre autres :

- L'amélioration des compétences acquises par les apprenants ;
- La formation d'un nombre important de jeunes aux compétences professionnelles en lien avec les besoins du marché ;

- L'amélioration de la productivité des entreprises ;
- La création de petites entreprises beaucoup plus modernes.

Suivant les pays et les types de rénovation, plusieurs outils ont été développés. Il s'agit :

- a) Des référentiels de formation et de certification : ils sont élaborés suivant la méthode APC ou DACUM et énumèrent les compétences à acquérir par les apprentis, mais aussi, indiquent le niveau d'exigence requis pour l'obtention de la certification ;
- b) Des normes d'organisation, de déroulement de la formation : c'est le cadre réglementaire définissant les conditions d'organisation et de déroulement de la formation, les acteurs impliqués ainsi que leurs rôles et responsabilités dans l'organisation et le déroulement de la formation ;
- c) Des normes d'organisation, de déroulement de l'évaluation et de la certification : c'est le cadre réglementaire qui définit les conditions d'organisation et de déroulement de la certification, les acteurs impliqués ainsi que leurs rôles et responsabilités dans l'organisation et le déroulement de la certification ;
- d) Du cadre partenarial de gestion et de pilotage du dispositif : mis en place au niveau national, déconcentré et au niveau local composé des différents acteurs ;
- e) Du financement : assuré par toutes les parties prenantes : l'état à travers le budget national, les maîtres d'apprentissage à travers la formation assurée aux apprentis dans les entreprises, mais aussi le fonds de financement de l'apprentissage et les PTF.

En conclusion La mise en place de l'apprentissage rénové permet de valoriser l'apprentissage et la qualité des formations dispensées, mais nécessite une implication effective des acteurs principaux que sont les artisans.

La Gestion partenariale des CFP & gestion des formateurs (Mme Sonia MICHAUD)

Les PPP actifs et gagnants ne reposent pas uniquement sur la législation ou des politiques organisationnelles : un changement de paradigme doit être présent et la culture organisationnelle du changement doit être développée pour engendrer des changements majeurs au niveau des façons de faire et de la vision de la formation. Pour ce faire, le privé autant que le public doit s'y investir, autant sur le plan de l'amélioration de la qualité que sur le plan financier.

La prise en compte des entreprises doit être transversale et soutenue à tous les niveaux : notamment aux niveaux organisationnel et légal, de l'ingénierie, de la mise en œuvre et de l'évaluation des formations et à celui de la formation des formateurs.

La mise en place de PPP au niveau des centres de formation et leur contribution au niveau de la formation des enseignants sont une conséquence de la culture partenariale établie en amont : la nécessité de réglementer positivement l'autonomie financière, administrative et pédagogique des centres fait partie de ces conséquences.

Lorsque l'autonomie des centres est effective, la mise en place des PPP se traduit au niveau des rôles et responsabilités des acteurs du centre et des représentants des entreprises et de l'inscription de ces rôles dans une structure de gestion paritaire.

Le conseil d'administration où les 2/3 des membres devraient être issus du privé donne les orientations au centre. Les entreprises interviennent à différents niveaux :

Au niveau de la **formation initiale professionnelle**, elles participent aux Analyse de situation de travail pour réviser et élaborer des programmes de formation

- Elles peuvent former et mettre à niveau les enseignants sur les nouvelles technologies ou équipements. L'expérience du Groupement des entreprises franches et partenaires (GEFP) de Madagascar a permis l'immersion des enseignants de plusieurs centres de formation en textile ce qui a abouti à augmenter la qualité des programmes initiaux et la compétitivité des centres, amener une meilleure reconnaissance des entreprises au niveau des centres et donc améliorer leurs relations, améliorer l'équipement des centres et pour l'entreprise, diminuer les coûts investis dans les formations en interne ;
- Elles mettent à disposition leurs équipements à des fins de formation ou contribuent au financement d'équipement pour les centres ;
- Elles contribuent à l'évaluation des compétences des jeunes formés qu'elles recrutent.

Au niveau de la **formation continue** et du développement de projets techniques :

- Elles expriment leurs besoins et participent à l'élaboration de formations continues ;
- Elles proposent ou répondent à des projets de recherche qu'elles développent avec le centre qu'elles financent.

La responsabilité de la gestion des enseignants incombe au centre de formation. Dans ce cadre et dans le cas d'une autonomie administrative, les enseignants titulaires peuvent bénéficier de formation ponctuelles par les entreprises, participer à des projets de développement dont les retombées sont positives sur la manière et le contenu de formation aux apprenants. Leurs compétences techniques sont renforcées ainsi que leur compréhension des métiers et de l'organisation entrepreneuriale.

L'évaluation de leurs compétences peut être mise en place par le centre, les apprenants et les entreprises ce qui permet d'identifier leurs faiblesses et leurs forces et proposer un renforcement.

Pour conclure, on constate qu'un centre de formation professionnelle autonome contribue très concrètement à développer une économie locale et en conséquence l'emploi en renforçant l'efficacité des entreprises et de ses enseignants.

Les Modèles et outils de financement partenarial en ETFP (M. Alexis HOYAUX)

L'éducation et la formation initiales, ainsi que l'apprentissage tout au long de la vie sont bénéfiques aux individus, aux employeurs et à la société tout entière. Les principes économiques imposent que les coûts des services présentant des bénéfices publics et privés soient répartis entre des sources de financement publiques et privées, sous peine de répercussions négatives pour la formation qui serait alors fournie ou sollicitée de manière insuffisante. Alors que le gouvernement constitue l'un des principaux investisseurs dans le développement des compétences, les entreprises sont elles aussi tenues de s'impliquer à la fois pour fournir un moyen de financement stable et durable, et pour en assurer la pertinence.

Les systèmes de financement sont établis de manière optimale à travers le dialogue social. Les mécanismes employés à cette fin varient en fonction des circonstances économiques et potentielles des pays ainsi que du degré et du niveau du dialogue social établi.

L'atelier d'échange basés sur les fiches pays (ex. le Madagascar, la Mauritanie, le Sénégal) sur la matière vise à encourager l'apprentissage mutuel, à intensifier l'échange de connaissances institutionnelles et le dialogue

sud-sud en passant en revue quelques pratiques, systèmes et mécanismes en place en matière de financement de la formation, et à comparer les avantages, enjeux, possibilités et limites de ces derniers en fonction des diverses circonstances nationales et sectorielles.

Six enjeux majeurs du financement de l'ETFP pourront être abordés concernant la mobilisation des ressources à travers le partage des coûts :

1. Pour les fonds publics : prélèvements pour la formation ;
2. Pour les prestataires de formation : droits d'inscription ;
3. Pour les instituts publics d'ETFP : financement sur la base des critères ;
4. Encourager la formation en entreprise : prélèvements-subvention ;
5. Questions d'aide sociale/équité : aide aux étudiants via des Fonds Nationaux ou par Secteur ;
6. PPP opérationnels ou éducationnels en ETFP.