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

NOTE DE PROBLÉMATIQUE SUR L'ÉTUDE DE LA SYNERGIE ENTRE L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION TECHNIQUES ET PROFESSIONNELS ET L'ALPHABÉTISATION ET L'ÉDUCATION NON FORMELLE

Consultant: Mr Mame Mor Diarra NDIAYE

Sommaire

Liste des figures 3
Liste des tableaux 3
Liste des sigles et abréviations 4

Introduction 5

1. Contexte et justification 7

2. Problématique de la synergie entre l'EFTP et l'AENF 9

3. Pertinence d'une synergie ? 12

4. L'éducation non formelle et l'enseignement et la formation techniques et professionnels 12

5. Méthodologie de diagnostic de la synergie entre l'EFTP et l'AENF 14

5.1. Le cadre conceptuel de l'étude 14

5.2. Les différents niveaux d'analyse 15

5.3. La cartographie des parties prenantes 15

5.4. Les étapes de la démarche 16

5.5. L'analyse du macro-environnement par le modèle PESTEL 17
5.5.1. Au niveau politique 18
5.5.2. Au niveau économique 19
5.5.3. Au niveau social 19
5.5.4. Au niveau technologique 19
5.5.5. Au niveau environnemental 19
5.5.6. Au niveau légal 20

5.6. La capacité stratégique de l'EFTP et de l'AENF 20
5.6.1. L'approche structurelle collaborative du pilotage 20
5.6.2. La chaîne des valeurs 21
5.6.2.1. Les ressources tangibles 21
5.6.2.2. Les ressources intangibles 21
5.6.2.3. Le processus de formation 21

5.7. Les bonnes pratiques 22
5.7.1. Les bonnes pratiques intégrant l'EFTP et l'AENF 22

5.8. L'analyse par le SWOT 22

5.9. Les choix stratégiques **24**
5.9.1. La méthode de la matrice croisée du SWOT 24
5.9.1.1. Les forces propulsives 24
5.9.1.2. Les forces restrictives 25
5.9.2. Le champ des forces 26
5.9.3. Les facteurs clés de succès (recommandations) 27

6. Quelques conseils **28**

7. Bibliographie générale **28**

Liste des figures

Figure 1 : Le cadre conceptuel 14
Figure 2 : Cartographie des parties prenantes 16
Figure 3 : L'analyse PESTEL de la synergie FTP - AENF (cas du Sénégal) 18
Figure 4 : Équivalence des missions des directions et services 20
Figure 5 : La chaîne des valeurs 21
Figure 6 : L'analyse SWOT 23
Figure 7 : Champs des forces 26
Figure 8 : Les facteurs clés de succès 27

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les forces au niveau stratégique 23
Tableau 2 : Forces-opportunités 24
Tableau 3 : Faiblesses-menaces 25

Liste des sigles et abréviations

AFD :	Association Française de développement
AENF :	Alphabétisation et Éducation Non Formelle
AGR :	Activités génératrices de revenus
CDSMT :	Cadres de Dépenses Sectorielles à Moyen Terme
CITE :	Classification International Type de l'Éducation
CRA :	Comité Régional d'Apprentissage
CRCS :	Comité Régional de Coordination et de Suivi
EFTP :	Enseignement et Formation Techniques et Professionnels
FCS :	Facteurs Clés de Succès
IA :	Inspection d'Academie
IEF :	Inspecteur de l'Éducation et de la Formation
MOOCs :	Massive Open Online Courses
OMD :	Objectifs du millénaire pour le développement
PAQUET-EF :	Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence pour l'Éducation et la Formation
PDEF :	Programme Décennal de l'Éducation et de la Formation
PESTEL :	Politiques, Économiques, Sociales, Technologiques, Environnementales et Légales
PIB :	Produit Intérieur Brut
PRDFPT :	Plan régional de développement de la Formation Professionnelle et Technique
PSE :	Plan Sénégal Émergent
QHSE :	Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement
RSE :	Responsabilité Sociétale des Entreprises
SNDES :	Stratégie Nationale de Développement Économique et Sociale
SWOT :	Strengths, Weakness, Opportunities and Threads
TICE :	Technologie de l'Information et de la Communication pour l'Éducation

INTRODUCTION

La mobilisation internationale en faveur de la scolarisation primaire universelle a profondément augmenté la population scolaire des pays africains au cours des dernières décennies. A l'instar de la communauté internationale, les pays d'Afrique subsaharienne se sont engagés dans une politique visant à atteindre les objectifs du millénaire pour le développement (OMD) et d'accéder notamment à la scolarisation universelle en 2015. Malheureusement beaucoup d'entre eux n'ont pas atteint ces objectifs ni ceux de l'EPT. Des avancées significatives ont été notées mais également des faiblesses, notamment les diverses offres éducatives qui sont souvent reléguées au second plan et qui concourent pourtant à la réalisation d'une éducation tout au long de la vie, et méritent toutes d'être valorisées, appuyées, articulées et coordonnées dans le cadre d'une vision holistique, intégrée et diversifiée de l'éducation. Cette vision a été l'une des recommandations de la déclaration de la conférence ministérielle pour l'Afrique subsaharienne sur l'éducation Post-2015 de Kigali (Rwanda).

L'UNESCO Dakar couvre sept pays (Burkina Faso, Cabo-Verde, Gambie, Guinée-Bissau, Mali, Niger, et Sénégal) dont la majorité fait face à des défis éducatifs qui portent sur l'alphabétisation et l'Éducation Non Formelle (AENF) et sur l'Enseignement et de la Formation Techniques et Professionnels (EFTP). Des limites sont notées dans la mise en œuvre des politiques dans les pays. Les sous-secteurs cheminent dans la plupart des cas chacun de leur côté sans une vision holistique de l'éducation, ce qui ne favorise pas les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie (par exemple à travers des passerelles entre les différents sous-secteurs), ni l'autonomisation et le développement personnel des jeunes jusqu'à leur insertion sociale et économique.

Des réflexions sont menées aujourd'hui pour une synergie renforcée entre l'EFTP et l'AENF pour un développement social et économique durable des Pays. La formation professionnelle et technique est comprise comme un processus éducatif et formatif permettant aux jeunes et aux adultes de compléter leur apprentissage par l'acquisition de compléments d'éducation de base associées aux savoir-faire des métiers, en s'appuyant, autant que possible, sur le principe de l'alternance afin de faciliter leur insertion ou de la consolider. Elle constitue aussi une stratégie qui participe à la fois de l'Éducation Pour Tous et de la lutte contre la Pauvreté.

Cette note de problématique étudie la pertinence de la synergie entre les programmes de l'EFTP et de l'AENF qui est une question fondamentale à prendre en considération. En effet, si chacun de ces sous-secteurs a ses enjeux et spécificités propres, tous deux sont concernés par le défi commun du développement des compétences génériques, techniques et professionnelles appropriées, au regard à la fois de la demande sociale et des besoins du secteur économique pour le développement durable des Pays. Ce défi est lié plus globalement à l'insertion sociale et économique des jeunes dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie, et implique donc également, à tous les niveaux, la préoccupation pour l'alphabétisation des jeunes et des adultes et l'attention forte à donner aux formes non-formelles d'éducation et de formation. Chacun de ces sous-secteurs est donc orienté sur un objectif commun tout en étant concerné par la spécificité de l'autre, et pourtant la synergie aux différents niveaux (macro, méso, micro) n'est pas une évidence dans les Pays d'Afrique subsaharienne.

Note de problématique

Une méthodologie harmonisée d'évaluation de la synergie dans les différents pays est proposée. Elle passe par une collecte et une revue générale d'informations utiles, qui constituent un intrant pour le diagnostic et l'analyse aux niveaux stratégique, technique et opérationnel. Ce processus aboutit à l'élaboration des facteurs clés de succès favorisant la synergie entre l'EFTP et l'AENF.

La méthodologie intègre aussi plusieurs outils (La chaine des valeurs, le SWOT[1]) qui devront être contextualisés par rapport aux réalités socioéconomiques de chaque pays dans une démarche participative et inclusive intégrant l'ensemble des acteurs des deux sous-secteurs.

[1] Sigle en anglais (Strenghs, Weakness, Opportinuties and Threads) signifiant Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces.

1. Contexte et justification

La mobilisation internationale en faveur de la scolarisation primaire universelle a profondément augmenté la population scolaire des pays africains au cours des dernières décennies. A l'instar de la communauté internationale, les pays d'Afrique subsaharienne se sont engagés dans une politique visant à atteindre les objectifs du millénaire pour le développement (OMD) et d'accéder notamment à la scolarisation universelle en 2015. Malheureusement beaucoup d'entre eux n'ont pas atteint ces objectifs ni ceux de l'EPT. Des avancées significatives ont été notées mais également des faiblesses notamment les diverses offres éducatives qui sont souvent reléguées au second plan et qui pourtant concourent à la réalisation d'une éducation tout au long de la vie, et méritent toutes d'être valorisées, appuyées, articulées et coordonnées dans le cadre d'une vision holistique, intégrée et diversifiée de l'éducation. Cette vision a été intégrée dans les travaux du congrès mondial de Shanghai en Mai 2012 sur l'EFTP, et confortée par la déclaration de la conférence ministérielle pour l'Afrique subsaharienne sur l'éducation Post-2015 de Kigali (Rwanda) qui appelle à une meilleure acquisition de compétences requises pour la vie et le travail. Dans la perspective d'une opérationnalisation de cette approche intégrée, l'évaluation de la synergie entre l'EFTP et l'AENF est devenue un impératif pour les pays d'Afrique subsaharienne. C'est pourquoi le Bureau de l'UNESCO-Dakar mène une réflexion sur les synergies possibles entre ces deux sous- secteurs, ce qui entre dans la perspective de la stratégie pour l'atteinte des nouveaux objectifs de l'EPT en favorisant une vision holistique de l'éducation dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie.

L'UNESCO Dakar couvre sept pays (Burkina Faso, Cabo-Verde, Gambie, Guinée-Bissau, Mali, Niger, et Sénégal) dont la majorité fait face à des défis éducatifs qui portent sur l'alphabétisation et l'Éducation Non Formelle (AENF) et sur l'Enseignement et de la Formation Techniques et Professionnels (EFTP).

En effet à l'exception de Cabo-Verde, les 6 pays du Sahel couverts par l'UNESCO Dakar sont tous classés parmi les 20 derniers dans l'IDH, ce qui est dû essentiellement à un taux d'analphabétisme qui dépasse les 50 % d'une part (avec une majorité de jeunes et de femmes) et à une situation alarmante du chômage des jeunes d'autre part. Les deux sous-secteurs que sont l'AENF et l'EFTP, de par leurs missions et leurs activités, sont donc directement impliqués dans la conception d'une réponse à cette situation. Qui plus est, des limites sont notées dans la mise en œuvre des politiques dans les pays. Les sous-secteurs cheminent dans la plupart des cas chacun de leur côté sans une vision et/ou une opérationnalisation holistiques de l'éducation et de la formation, ce qui ne favorise pas les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie (par exemple à travers des passerelles entre les différents sous-secteurs), ni l'autonomisation et le développement personnel des jeunes jusqu'à leur insertion sociale et économique.

Afin de répondre à ces enjeux du développement social et économique durable des pays, qui passent par le développement de compétences génériques et professionnelles (à travers des apprentissages aux formes multiples et diversifiées) et par l'insertion sociale et économique des formés, des réflexions sont menées aujourd'hui pour une synergie renforcée entre l'EFTP et l'AENF. Il s'agit d'étudier comment les objectifs de ces deux sous-secteurs peuvent mieux se rencontrer, et comment

leurs efforts peuvent se conjuguer de façon judicieuse, pour l'élaboration d'une stratégie pertinente et efficace de développement et de lutte contre la pauvreté.

Des pays d'Afrique subsaharienne ont déjà commencé à s'engager dans cette voie. Dans certains pays comme le Burkina Faso, le Mali et le Sénégal des initiatives sont développées avec un impact important sur le processus d'acquisition de compétences instrumentales (lecture, écriture et calcul) et de capacités productives. Au Sénégal, la vision sur l'éducation s'est déclinée à travers le Programme Décennal de l'Éducation et de la Formation (PDEF) qui a opérationnalisé la lettre de politique sectorielle publiée en 2000 et a été réactualisée en 2005. Ce dernier prône la création des conditions d'une éducation de qualité à tous les niveaux de formation ; l'éradication de l'analphabétisme et la promotion des langues nationales ainsi que la promotion et l'orientation de la formation professionnelle vers le marché du travail. Conformément aux objectifs EPT du Forum de Dakar en 2000 et du millénaire pour le développement (OMD), des axes et objectifs clés comme la réduction de la pauvreté de moitié à l'horizon 2015, l'orientation de la formation professionnelle et technique vers le marché du travail ainsi que la mise en place d'une éducation et d'une formation de qualité aux jeunes et adultes à travers des modèles alternatifs (écoles communautaires de base, daara moderne, etc.) ont constitué des priorités absolues.

En première phase, l'UNESCO Dakar a élaboré cette note de problématique sur cette question et a réalisé une étude à tout niveau (macro, méso, micro) sur la situation, les opportunités et les défis liés à une synergie renforcée entre l'EFTP et l'AENF au Sénégal, en intégrant la problématique du développement durable, du monde rural et du genre.

La note de problématique se limite au choix stratégique, selon la demande de service, mais il est possible d'aller jusqu'au déploiement stratégique. Dans ce cas, il nous faut établir le cadre logique, le plan d'action et le cadre de mesure de rendement en tenant compte des hypothèses et risques dans la mise en œuvre.

2. Problématique de la synergie entre l'EFTP et l'AENF

Depuis la Conférence Mondiale de Jomtien en 1990 et le Forum Mondial de Dakar en 2000, l'Enseignement et la Formation Techniques et Professionnels (EFPT) ainsi que l'Alphabétisation et l'Éducation Non Formelle (AENF) ont toujours fait partie des objectifs et des agendas de l'Éducation pour Tous (EPT). Cependant, dans le contexte des pays d'Afrique subsaharienne, ces sous-secteurs ont souvent été confronté à la fois à des défis qualitatifs et quantitatifs importants, mais aussi à une attention moindre en raison notamment de l'urgence accordée à la Scolarisation Primaire Universelle (SPU) des jeunes enfants en âge d'être scolarisés. Les efforts incessants des États Membres et des Partenaires au développement ont permis des avancées significatives pour la reconnaissance de ces sous-secteurs comme des leviers important du développement durable des pays. Ces efforts se sont concrétisés avec les résultats de la dernière conférence Ministérielle Régionale de l'Afrique subsaharienne sur l'éducation Post-2015 (Kigali, Rwanda, 09-11 février 2015), suivant lesquels l'EFTP et l'AENF se retrouvent au cœur de la déclaration de Kigali pour atteindre l'objectif général du futur agenda de l'EPT 2015-2030 (qui sera définitivement fixé en mai 2015 en Corée).

La déclaration de Kigali souligne plus spécifiquement la nécessité de continuer les efforts dans le développement de l'EFTP, à travers une vision holistique qui reconnait les apprentissages réalisés en dehors du système formel, favorise la mobilité géographique, les passerelles entre secteurs et les aller-retour entre le monde du travail et la formation tout au long de la vie. Elle encourage l'articulation des activités d'alphabétisation fonctionnelle au développement de compétences pour la vie et le travail, notamment en intégrant des programmes d'alphabétisation dans les lieux de travail. De même, le rapport général du troisième Congrès international sur l'EFTP sur le thème «*Transformer l'EFTP : Construire des compétences pour le travail et la vie* »[2] insistait déjà sur le rôle majeur d'une coordination et d'une coopération plus large entre les différentes parties prenantes de l'EFTP, allant des ministères compétents aux industries et partenaires sociaux, en passant par les organisations de la société civile. Cette coopération favoriserait l'accès à des « modalités diverses et alternatives » d'apprentissage tout au long de la vie, notamment en combinant des approches formelles, non-formelles et informelles, et en reconnaissant les apprentissages effectués dans ces différents secteurs. Si l'EFPT doit pouvoir répondre aux demandes du marché du travail, les travaux du Congrès Mondial de Shanghai avancent qu'il a aussi pour mission de favoriser l'acquisition des compétences nécessaires pour apprendre tout au long de la vie, à savoir « *apprendre comment apprendre et comment s'adapter au lieu de simplement préparer à des métiers spécifiques* ».

Dans ce contexte précis, la synergie entre les programmes de l'EFTP et de l'AENF est une question fondamentale à prendre en considération pour le développement social et économique durable des Pays. En effet, si chacun de ces sous-secteurs a ses enjeux et spécificités propres, tous deux sont concernés par le défi commun du développement des compétences génériques, techniques et professionnelles appropriées, au regard à la fois de la demande sociale et des besoins du secteur économique. Ce défi est lié plus globalement à l'insertion sociale et

[2] Shanghai, République populaire de Chine, 14-16 mai 2012.

économique des jeunes dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie, et implique donc également, à tous les niveaux, la préoccupation pour l'alphabétisation des jeunes et des adultes et l'attention forte à donner aux formes non-formelles d'éducation et de formation. Chacun de ces sous-secteurs est donc orienté sur un objectif commun tout en étant concerné par la spécificité de l'autre, et pourtant la synergie aux différents niveaux (macro, méso, micro) n'est pas une évidence dans les pays d'Afrique subsaharienne.

Qui plus est, l'accès à l'éducation et la formation professionnelle est confronté à un certain nombre de limites qui portent essentiellement sur : la langue d'instruction qui met hors-jeu tous ceux qui n'ont pas eu la chance d'aller à l'école, les coûts de formation élevés qui excluent les apprenants issus de milieux de faibles revenus, le coût relativement élevé de création (infrastructures et équipements) des établissements et centres d'enseignement technique et de formation professionnelle, qui se traduit par une faiblesse de l'offre de formation professionnelle aussi bien publique que privée (cantonnée aux seuls grands centres urbains).

Plusieurs axes d'entrées peuvent être pris en compte pour étudier à la fois l'état actuel de la synergie entre ces deux sous-secteurs et les opportunités pour son développement. **Au niveau institutionnel et stratégique**, plusieurs facteurs peuvent l'influencer : **les stratégies politiques** (qui établissent ou non des articulations entre les deux sous-secteurs et insistent sur la nécessité de les faire converger) ; les habitudes de **coopération** ou l'existence de **cadre de concertation spécifique** entre les Directions en charge de ces sous-secteurs ; ou encore l'ancrage et la **stabilité institutionnelle** de ces Directions, qui facilitent ou non leur coopération sur le moyen terme.

Au niveau structurel, la volonté ou les opportunités de **mise en commun des ressources** (matérielles et humaines) de chaque sous-secteur constituent un élément déterminant pour l'émergence ou le renforcement de cette synergie, en particulier lorsqu'ils disposent de peu de moyens. A ce titre, un thème spécifique de la synergie entre ces deux sous-secteurs peut être l'étude prospective des opportunités de mise en commun de leurs ressources. De même, l'opérationnalité de leur **système d'information et de pilotage** respectif peut consolider cette synergie : en favorisant le partage et le regroupement de leurs données, ces systèmes aident les deux sous-secteurs à l'élaboration de stratégies communes et pertinentes. Toujours du point de vue des ressources, le **partage des contenus et des pratiques pédagogiques**, lorsqu'il s'avère pertinent, ainsi que la coordination des deux sous-secteurs sur la **question du choix des langues d'alphabétisation et d'enseignement** constituent des éléments cruciaux, d'une part pour leur convergence, d'autre part pour faciliter les parcours des apprenants à travers des passerelles entre secteurs informel, non-formel et formel, et en rendant possible des aller-retour entre travail et formation.

Enfin, **au niveau opérationnel**, l'existence de programmes (ou de structures) qui ont comme objectif à la fois la formation professionnelle et technique (qualifiante) et l'alphabétisation de publics ciblés est une ressource pour capitaliser sur les pratiques qui peuvent être soutenues, adaptées et reproduites (par exemple les classes de formation qualifiante pour les jeunes filles du PAJEF, l'expérience des centres Al-Azhar dans l'EFTP…). A ce titre, l'implication conjointe des Directions ministérielles en charge de l'EFTP et de l'AENF dans ces programmes présentent également un atout majeur pour la synergie des deux sous-secteurs.

Toutefois, il ne s'agit pas de prôner systématiquement la synergie à tous les niveaux ; les deux sous-secteurs conservent sans aucun doute des domaines d'intervention qui leur sont propres. Mais il convient de réfléchir aux politiques, aux programmes, aux cibles et aux activités d'apprentissages (d'ores et déjà proposées ou à construire) pour lesquels les différents acteurs de ces secteurs ont un intérêt commun à collaborer, en tant que cette collaboration renforcerait *la quantité* et améliorerait *la qualité* et *la pertinence* de l'offre éducative (par rapport à la demande sociale et aux objectifs de développement que se fixent les pays).

Précisément, **l'identification et le repérage de cibles communes** aux deux sous-secteurs (analphabètes et néo-alphabétisés qui ne sont pas ou peu qualifiés), **l'élaboration ou le renforcement de passerelles entre les secteurs** (via, par exemple, des dispositifs de reconnaissance et de validation des acquis de l'informel et du non-formel) peuvent représenter des opportunités pour le partage des ressources et l'élaboration de stratégies et d'activités communes à l'EFTP et l'AENF.

En outre, une autre opportunité s'offre aux pays à travers **l'introduction des TICs** dans les programmes d'éducation et de formation. En effet, les TICs proposent des solutions viables et avantageuses, à court et à long terme, pour les dilemmes éducatifs d'une nation et pour ses sous-secteurs. Elles sont actuellement comptées parmi les secteurs les plus dynamiques dans le développement des Etats. Leur intégration affecte toutes les composantes et nécessitent des stratégies nationales pour faciliter l'adhésion et l'intégration dans la société de l'information. Des initiatives dans le domaine des TIC pour l'éducation se multiplient dans différents pays. À titre d'illustration, il existe des programmes d'alphabétisation des adultes en Guinée Bissau, au Burkina et au Sénégal qui sont conduits par l'intermédiaire de TICs. Elles sont principalement utilisées en complément des programmes traditionnels, ou comme composantes d'une approche multiple de l'apprentissage de la lecture, de l'écriture et du calcul.

Cependant, comme cela a été remarqué, des contraintes pèsent sur chaque sous-secteur, notamment : la **problématique de la langue officielle d'instruction** pour les non ou les déscolarisés, la **faiblesse des moyens** (financiers, matériels, humains) de chaque sous-secteur (que ce soit pour la création et le renforcement de centres de formation techniques et professionnels ou la généralisation d'expériences menées dans le secteur de l'alphabétisation et du non-formel). Ces contraintes sont souvent liées aux caractéristiques et à la structure du système éducatif en général ; d'un autre côté, elles plaident également pour la pertinence d'une rationalisation des stratégies, modalités et dispositifs de mise en œuvre des différents sous-secteurs.

Ainsi, c'est uniquement **au sein de ce système de contraintes et d'opportunités** qu'une synergie entre l'EFTP et l'AENF peut être pensée et réalisée, sur le plan stratégique, structurel et opérationnel.

3. Pertinence d'une synergie ?

Une synergie reflète communément un phénomène par lequel plusieurs acteurs, facteurs ou influences agissant ensemble créent un effet plus grand que la somme des effets attendus s'ils avaient opéré indépendamment, ou créent un effet que chacun d'entre eux n'aurait pas pu obtenir en agissant isolement.

Dans le langage courant, le mot est plutôt connoté positivement, et il est utilisé pour désigner un résultat plus favorable lorsque plusieurs éléments d'un système ou d'une organisation agissent de concert. Plus prosaïquement, il y a synergie positive quand le résultat d'une action ou d'un élément est supérieur à la somme des résultats des parties.

Ceci est résumé très simplement par l'aphorisme « un et un font trois ». L'appréciation d'une synergie peut être fortement conditionnée par le point de vue particulier (et donc potentiellement partial) de celui qui s'exprime. Comme l'indique la théorie des jeux, l'action en cause peut appartenir à la catégorie des jeux à somme nulle : ce que gagnent les uns est gagné au détriment des autres parties. Le but est précisément d'étudier comment la synergie entre ces deux sous-secteurs peut échapper à ce mécanisme et être, au contraire, bénéfique à l'ensemble de leur partie prenante.

Cette définition montre l'intérêt pour deux sous-secteurs, l'Enseignement et la Formation Techniques et Professionnels (EFTP) et l'Alphabétisation et l'Éducation Non Formelle (AENF), qui sont les parents pauvres des systèmes éducatifs en Afrique, de mettre en synergie leurs stratégies à tous les niveaux (stratégique, technique et opérationnel) afin de rationaliser et de mutualiser leur politique.

4. L'éducation non formelle et l'enseignement et la formation techniques et professionnels

L'évaluation et la considération du périmètre d'intervention de l'EFTP varient selon l'architecture administrative de chaque pays. Pour un consensus, on peut s'inspirer de la définition proposée par l'UNESCO. Le rapport final de la 37ème session de la Conférence générale de l'UNESCO, qui s'est tenue en novembre 2013, a revu la recommandation révisée de 2001, pour définir « l'enseignement et la formation techniques et professionnels » comme ce qui inclut :

> « **l'enseignement, la formation et le développement des compétences touchant un large éventail de domaines professionnels, d'activités de production, de services et de moyens de subsistance.**
> **L'EFTP, en tant qu'élément de l'apprentissage tout au long de la vie, peut se situer aux niveaux secondaire, postsecondaire et supérieur et comprend l'apprentissage en milieu de travail, la formation continue et le développement professionnel, pouvant aboutir à l'obtention de certifications. L'EFTP inclut aussi un large éventail de possibilités de développement des compétences adaptées aux contextes nationaux et locaux. Apprendre à apprendre et acquérir des compétences en matière d'écriture, de lecture et de calcul, acquérir des compétences transversales et des compétences en matière de citoyenneté font partie intégrante de l'EFTP** ».

La définition généralement acceptée de l'éducation non formelle est celle donnée en 1973 par P. Coombs[3] et ses collaborateurs. Elle englobe « *toute activité éducative organisée en dehors du système d'éducation formel établi et destinée à servir des clientèles et à atteindre des objectifs d'instruction identifiables* »[4]. L'éducation non formelle est ainsi définie par opposition à l'éducation formelle. Elle s'en distinguerait :

- par sa non-appartenance au système éducatif officiel : éducation « extrascolaire » ;
- par la spécificité du public et des objectifs visés : « éducation spécialisée ».

Elle engloberait donc toutes les initiatives organisées hors du système éducatif qui répondent aux besoins d'éducation et de formation de groupes spécifiques et qui pour cela mettent en œuvre un ensemble cohérent (programme) d'enseignements-apprentissages. La définition de la CITE 2011[5] (Classification International Type de l'Éducation) permet d'avoir une idée des différentes formes d'éducation non formelle : « *Comme l'enseignement formel mais contrairement à l'apprentissage informel, fortuit ou aléatoire, l'enseignement non formel se définit comme un enseignement institutionnalisé, volontaire et planifié par un prestataire d'enseignement. La principale caractéristique de l'enseignement non formel est qu'il constitue un ajout, une alternative et/ou un complément à l'enseignement formel dans le processus d'apprentissage tout au long de la vie des individus. Il est souvent offert afin de garantir le droit d'accès à l'éducation pour tous. Il s'adresse à des individus de tous âges mais ne se structure pas nécessairement sous la forme d'un parcours continu ; il peut être de courte durée et/ou faible en intensité et il est proposé généralement sous la forme de programmes courts, d'ateliers ou de séminaires. L'enseignement non formel mène le plus souvent à des certifications non reconnues comme formelles (ou équivalentes) par les autorités nationales ou infranationales compétentes pour l'éducation, voire même à aucune certification. Néanmoins, il est possible d'obtenir des certifications formelles reconnues en participant exclusivement à des programmes d'enseignement non formel spécifiques : cela se produit souvent lorsque le programme non formel vient compléter les compétences obtenues dans un autre contexte.*
Selon les spécificités du pays concerné, l'enseignement non formel peut comprendre des programmes d'alphabétisation des adultes et des jeunes, d'éducation d'enfants non scolarisés, d'acquisition d'aptitudes utiles à la vie ordinaire ou professionnelle et de développement social ou culturel ».

Ces définitions donnent à voir les visées et les champs d'intervention des deux sous-secteurs qui peuvent se recouper (compétences de base et alphabétisation, compétences transversales, compétences et aptitudes professionnelles). Elles mettent aussi en exergue que la question des certifications ou, tout au moins, celle de la reconnaissance et de la validation des apprentissages, est centrale pour l'articulation entre l'AENF et d'autres secteurs du système éducatif formel, en l'occurrence l'EFTP.

---

[3] P. H. Coombs, Roy C. Prosser and Manzoor Ahmed, *New paths to learning for rural children and youths*, 1973, International Council for Educational Development.
[4] Pour approfondir sur les définitions et la caractérisation de l'éducation non formelle, voir l'ouvrage de Denis Poizat, *L'éducation non formelle*, 2003, Paris, l'Harmattan, collection Éducation comparée.
[5] UNESCO et Institut Statistique de l'UNESCO (ISU), *Classification Internationale Type de l'Éducation 2011*, issue de la 36ème session de la Conférence générale de l'UNESCO, 2011, Paris.

5. Méthodologie de diagnostic de la synergie entre l'EFTP et l'AENF

5.1. Le cadre conceptuel de l'étude

Il s'agit dans un premier temps et sur la base des informations reçues à travers la revue documentaire d'établir un diagnostic stratégique par : l'étude du macro-environnement, l'analyse interne et la capitalisation des bonnes pratiques tendant à favoriser la synergie entre l'EFTP et l'AENF. Ces trois intrants vont alimenter l'analyse SWOT[6], qui va décrire les aspects liés à la synergie et mettre en évidence les éléments saillants issus de la matrice croisée. Le champ des forces permettra d'élaborer les facteurs globaux clés de succès et des recommandations pour leur convergence stratégique, technique et opérationnelle.

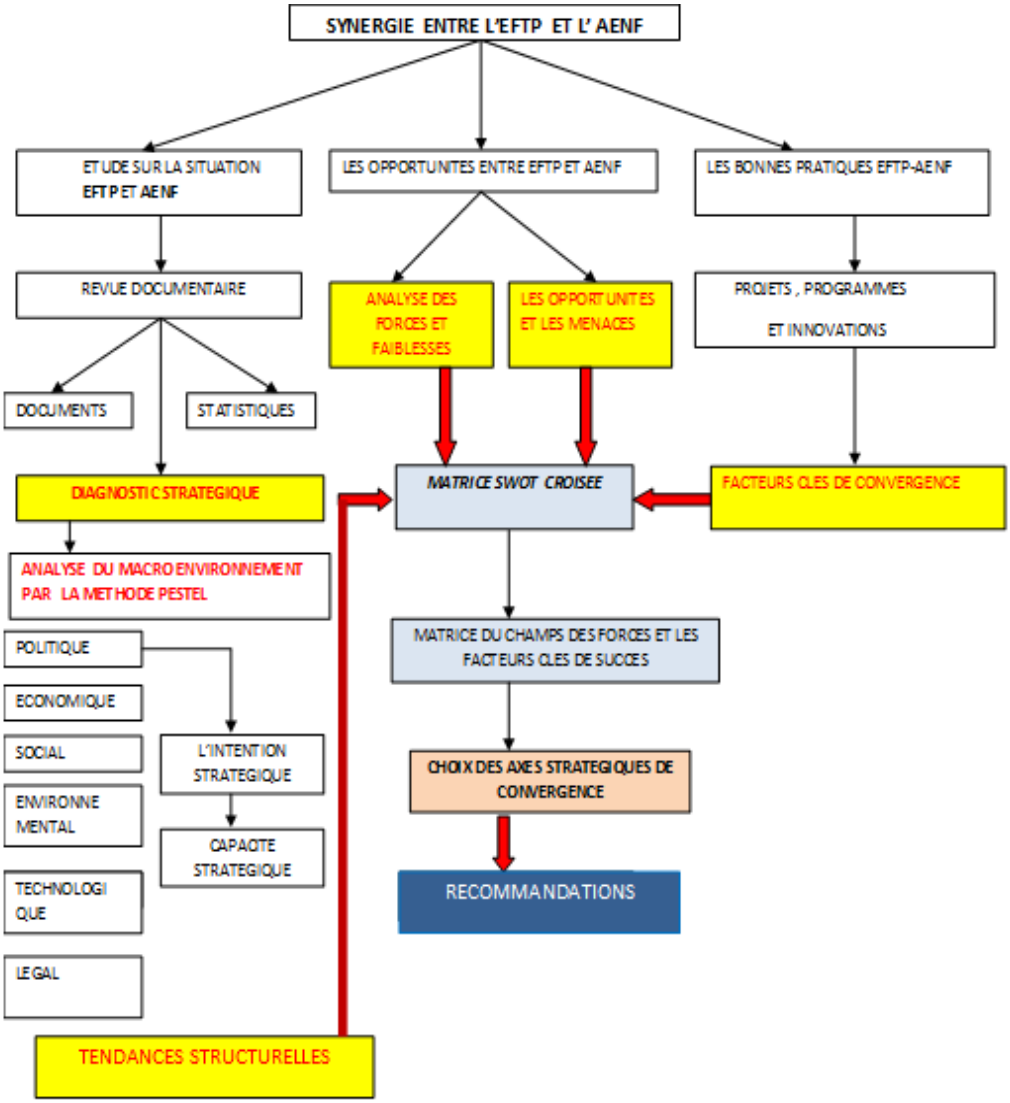


Figure 1 : Le cadre conceptuel.

[6] Sigle en anglais (Strenghs, Weakness, Opportinuties and Threads) signifiant Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces.

5.2. Les différents niveaux d'analyse

L'analyse de la synergie entre l'EFTP et l'AENF se fera aux niveaux :

- **Stratégique,** intégrant les politiques définies par les gouvernements à travers les documents stratégiques, les visions des deux sous-secteurs, les missions des institutions en charge du pilotage de l'EFTP et de l'AENF et leurs axes d'interventions.
- **Technique,** en examinant les outils et les options techniques allant des systèmes d'information à l'intégration des Nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) dans le pilotage, la collecte de données statistiques et le transfert de compétences.
- **Opérationnel,** par l'adéquation des plans d'action opérationnels et les différentes interventions dans les deux sous-secteurs.

L'analyse sera effectuée suivant les critères d'accès, de gestion et de qualité. Le monde rural et le genre seront aussi pris en compte de façon transversale.

5.3. La cartographie des parties prenantes

Il faut noter que l'étude doit cibler toutes les parties prenantes gravitant autour de l'EFTP et de l'AENF dans une démarche inclusive et participative à travers des rencontres, des consultations, des entretiens directs ou à distance, et des questionnaires à remplir (et toute autre forme appropriée).

L'intervention devra faire participer aux différentes étapes, comme l'indique la cartographie des parties prenantes ci-après : le niveau central et les services des ministères en charge de l'EFTP et de l'éducation non formelle, les centres de ressources, les organisations de la société civile, les syndicats d'enseignants, des représentants du secteur privé, des collectivités et communautés locales, les partenaires extérieurs, les ONGs, les ménages, les cibles (apprenants, alphabétisés) et toutes parties pouvant avoir un impact sur la synergie.

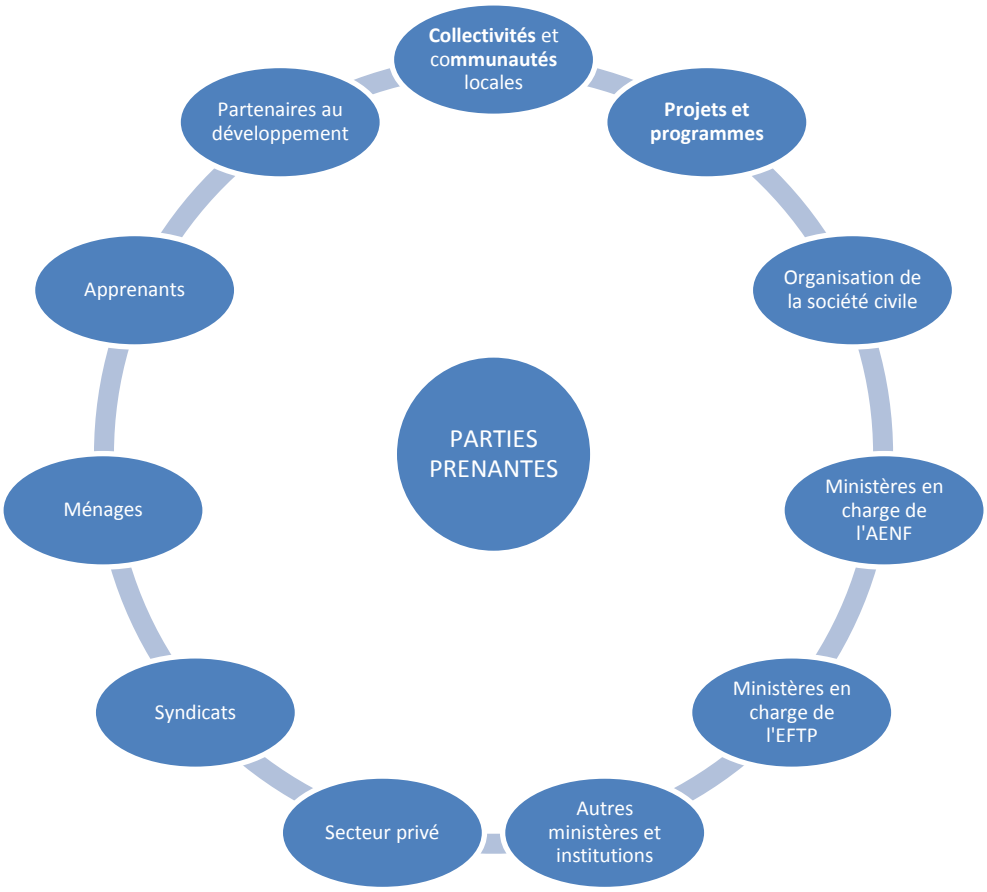


Figure 2 : Cartographie des parties prenantes.

5.4. Les étapes de la démarche

Pour chaque pays[7], l'étude devra connaitre les étapes suivantes :

- La cartographie des parties prenantes ;
- Préparation du plan de travail et des outils de pré-collecte de données pour l'étude comparative ;
- Consultation de l'ensemble des parties prenantes sur la synergie entre les deux sous-secteurs ;
- Recherche documentaire et situation des deux sous-secteurs : recensement systématique des données requises et disponibles à travers la recherche documentaire auprès des services statistiques du Ministère en charge de la formation professionnelle, de l'apprentissage et de l'artisanat, auprès des services statistiques du Ministère de l'Éducation, dans les documents du Ministère des Finances, dans les documents de stratégie de réduction de la pauvreté et de développement national, dans les enquêtes de suivi des dépenses publiques, dans les études sur le non formel et l'EFTP, dans les enquêtes auprès des ménages… L'élaboration du cadre conceptuel et des outils permettant de collecter les données auprès des parties prenantes intègrent aussi cette étape ;

[7] Il faut contextualiser la méthodologie en fonction de l'organisation du système d'éducation/formation de chaque pays.

- Recherche de données quantitatives à travers les statistiques, et de données qualitatives à travers des enquêtes, des entretiens et observations dans les services et institutions concernées ;
- Recherche de données relatives au développement socioéconomique durable du pays, notamment en termes d'emploi ;
- Interprétation et analyse des données par différents outils ;
- Rédaction du draft du rapport ;
- Validation du rapport définitif par l'ensemble des parties prenantes.

5.5. L'analyse du macro-environnement par le modèle PESTEL

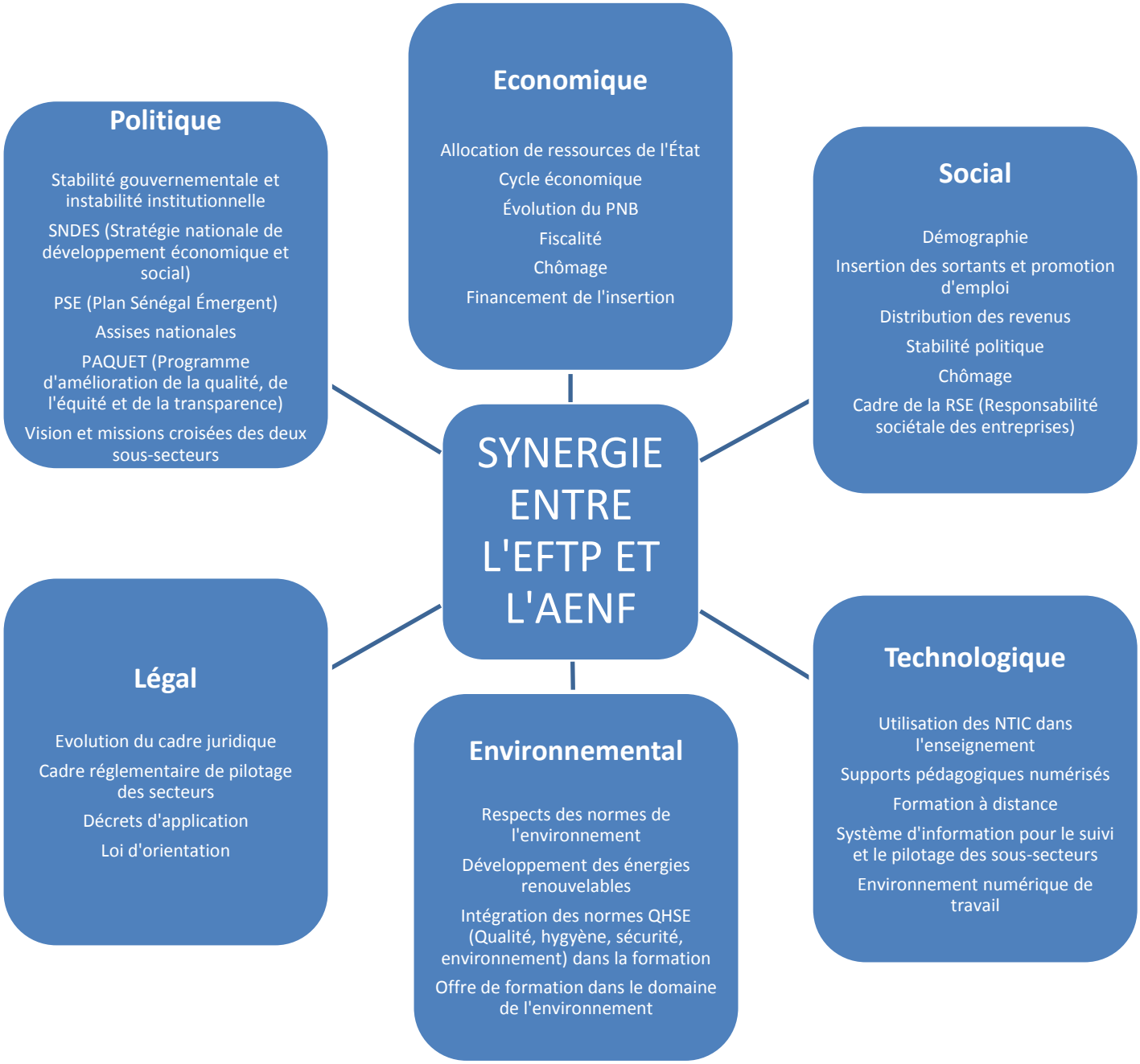
Il s'agit dans un premier temps de procéder à une étude du macro-environnement à travers l'analyse par le modèle PESTEL[8]. Il répartit les influences de l'environnement en six grandes catégories : politiques, économiques, sociales, technologiques, environnementales (intégrant le développement durable) et légales. Il présente quelques-unes des influences qui pèsent sur les organisations et constitue une synthèse des principales tendances du macro-environnement, mettant en évidence la synergie entre l'EFTP et l'AENF.

Dans ce cas, les tendances structurelles sont des forces susceptibles d'affecter d'une manière significative la synergie entre l'EFTP et l'AENF. C'est l'effet combiné de certaines de ces tendances qui importe, non l'impact spécifique de chacune.

L'évaluation des tendances structurelles de chaque axe permettra de comprendre leurs implications stratégiques dans la synergie et donc de les situer dans une dynamique d'ensemble.

[8] Johnson G., Whittington R., Scholes K., & Fréry F., *Stratégique. 9e édition,* 2011, Paris, Pearson.

Figure 3 : L'analyse PESTEL de la synergie entre l'EFTP et l'AENF (cas du Sénégal)



5.5.1. Au niveau politique

À cette étape, nous mettons en évidence les déclarations et engagements politiques et stratégiques énoncés dans les documents de politique économique et sociale du pays. Ces documents peuvent inclure les plans et stratégies nationaux de développement, les programmes du secteur éducatif ou les conclusions issues de cadres nationaux de réflexion, tels que les assises nationales. Les conventions internationales ainsi que les engagements partenariaux avec les bailleurs de fonds constituent aussi des facteurs influents du niveau politique. D'autres aspects seront aussi abordés dans cette rubrique, notamment la stabilité et/ou l'instabilité institutionnelle, la vision et les missions croisées des deux sous-secteurs.

5.5.2. Au niveau économique

L'analyse de la situation économique passe d'abord par un état des lieux de la situation du pays en termes d'emploi, d'évolution des données macroéconomiques (PIB, indice de pauvreté, indice de développement humain, fiscalité...). Elle détermine aussi la part des ressources financières allouées aux deux sous-secteurs, comparativement à celles destinées au secteur global de l'éducation, suivant ses différentes sources (État, PTFs, ménages, secteur privé…). Ce ratio est un indicateur pertinent sur le pouvoir de déploiement des politiques au niveau national.

5.5.3. Au niveau social

L'étude du niveau social se caractérise par l'évolution démographique et la situation de l'emploi dans le pays à travers le taux de chômage et la distribution des revenus. La stabilité politique et la situation sociale constituent aussi des facteurs importants.

Les effectifs par sous-secteur et les taux d'insertion donnent des indications sur leur performance. La participation du secteur privé à travers la responsabilité sociale des entreprises peut dans certains pays être une considération particulière.

5.5.4. Au niveau technologique

La technologie joue un rôle très important dans le secteur de la formation et à tous les niveaux. Dès lors, il est nécessaire de faire l'état des lieux de l'engagement de l'état dans ce domaine et de dégager les tendances structurelles allant dans le sens de la synergie.

Ces facteurs technologiques peuvent être : l'utilisation des TICE (Technologies de l'Information et de la Communication appliquées à l'Éducation) dans la formation (formation à distance, MOOCs[9]) ; les systèmes d'information et sites internet pour le suivi et le pilotage des sous-secteurs ; l'environnement numérique de travail ; le système de collecte, de traitement et de diffusion des données statistiques… Les outils de planification et de suivi stratégiques peuvent aussi être étudiés dans cette partie tels que le CDSMT (Cadres de Dépenses Sectorielles à Moyen Terme), les cadres de mesure de rendement, l'édition des manuels didactiques, les dispositifs d'ingénierie de formation.

5.5.5. Au niveau environnemental

La préservation de l'environnement est un des piliers essentiels du développement durable, mais sa prise en compte dans les systèmes éducatifs est très timide. Néanmoins, un diagnostic du niveau de respect des normes environnementales et des conventions internationales permettra de mesurer leur degré d'intégration dans les activités d'éducation et de formation de l'EFTP et de l'AENF. Le développement des énergies renouvelables et la prise en compte de cette dimension dans les constructions sont aussi à étudier dans cette partie. Enfin, il faudra également prendre en compte la création de nouvelles filières de formation dans le domaine de l'environnement, et mesurer le renouvellement et la transformation des filières de formations déjà existantes pour intégrer la dimension environnementale en leur sein.

[9] Massive Open Online Courses.

5.5.6. Au niveau légal

Le cadre juridique et réglementaire sera étudié à travers les textes de loi (lois, décrets, arrêtés…) qui fondent et orientent les deux sous-secteurs, afin d'évaluer leurs points de convergence. Les lois en cours de validation et les textes manquants pourront aussi être abordés dans cette partie, ainsi que les textes de loi « connexes » (code du travail, code de l'environnement, code des collectivités locales, du régime fiscal…).

5.6. La capacité stratégique de l'EFTP et de l'AENF

Les ressources humaines et financières allouées aux secteurs de l'EFTP et de l'ANEF peuvent induire des difficultés dans la mise en œuvre de leur plan d'action, mais aussi des incohérences dans leur pilotage organisationnel. Il est donc intéressant d'étudier l'adéquation des ressources et les compétences des différents sous-secteurs pour la prise en charge de leurs besoins respectifs, conformément à leurs missions. Ces dernières seront comparées pour voir les synergies éventuelles.

5.6.1. L'approche structurelle collaborative du pilotage

L'étude transversale des missions des directions et services des ministères en charge de l'EFTP et de l'AENF démontre le niveau de transversalité et de convergence fonctionnelle des stratégies. Cela peut se concrétiser dans l'opérationnel par un partenariat fort et interactif à plusieurs niveaux. La configuration des deux structures organisationnelles suivant le modèle de Mintzberg (le sommet stratégique, la technostructure et le centre opérationnel) montre des relations horizontales qui permettent une capitalisation des acquis de part et d'autre.

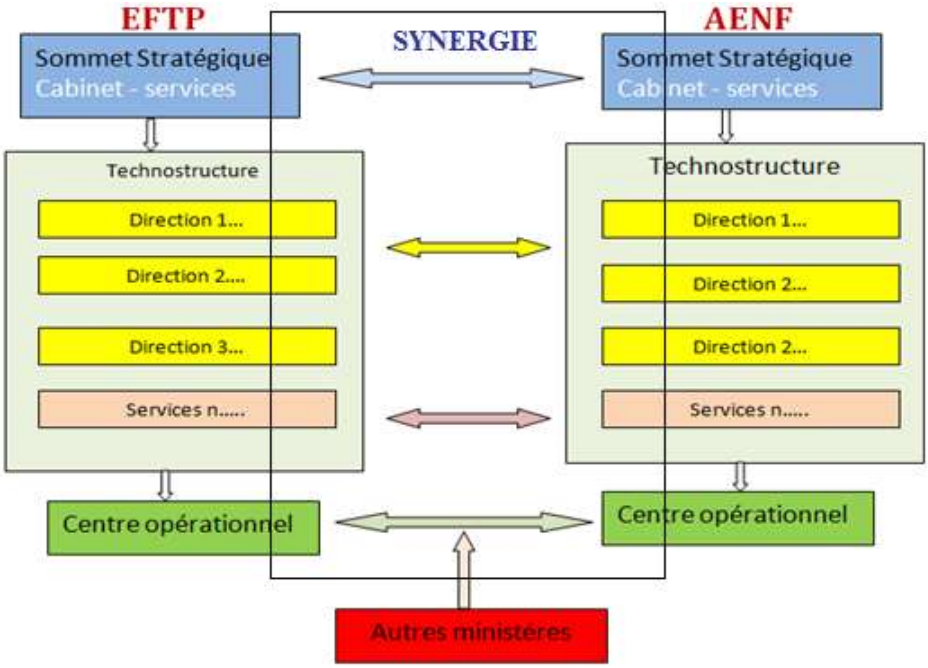


Figure 4 : Équivalence des missions et des compétences des Directions et services.

5.6.2. La chaîne des valeurs

La chaîne des valeurs comporte les fonctions primaires issues des processus clés d'un sous-secteur et les fonctions de soutien constituant les processus supports (ressources humaines, matérielles, organisationnelles...). L'étude comparative des chaînes des valeurs de l'EFTP et de l'AENF laisse entrevoir des similitudes et des divergences tout au long des processus. Les fonctions de soutien et les fonctions primaires (processus de formation) de cette chaîne sont constituées de ressources tangibles et intangibles.

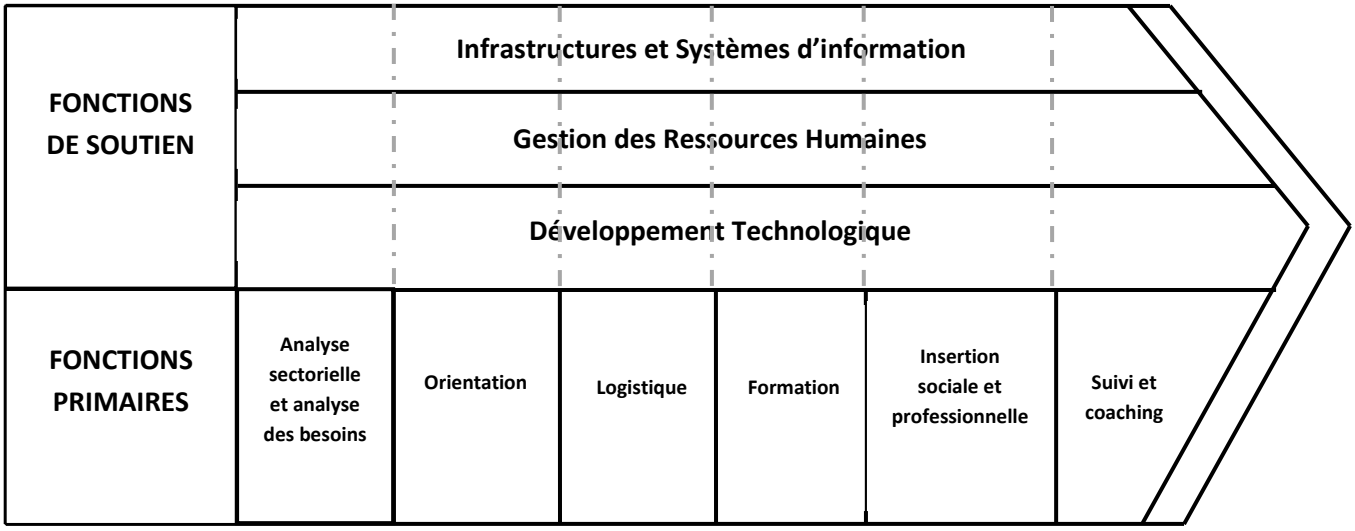


Figure 5 : La chaîne des valeurs.

5.6.2.1. Les ressources tangibles

Les ressources tangibles sont constituées par les actifs physiques comme les ressources humaines, financières et matérielles. Une comparaison de ces ressources montre les disparités dans l'organisation des structures, mais aussi l'adéquation des ressources financières et humaines par rapport à leurs missions.

5.6.2.2. Les ressources intangibles

Concernant les ressources intangibles constituées des actifs immatériels comme l'information, la réputation et les connaissances, une mutualisation des acquis des deux sous-secteurs permettrait une meilleure visibilité, un suivi plus correct ainsi qu'une meilleure lisibilité (reporting). Les systèmes de collecte des données statistiques et les systèmes d'information pour la gestion et le suivi des activités seront comparés en vue d'une mutualisation.

5.6.2.3. Le processus de formation

Comme décrits dans la figure 5, les processus de formation des deux sous-secteurs répondent à une évolution logique allant de l'évaluation des besoins de formation jusqu'à l'insertion socioprofessionnelle des sortants, qu'elle soit vers l'emploi salarié ou l'auto-emploi à travers les AGR (Activités Génératrices de Revenus). La description de ces processus peut permettre de déceler le maillon faible de la chaîne qui est à corriger. Pour la formation, l'établissement du processus doit répondre aux exigences des modalités pédagogiques adoptées et aux guides méthodologiques élaborés à cet effet.

5.7. Les bonnes pratiques

La capitalisation d'expériences est un processus itératif par lequel une expérience (avec ses succès et ses échecs) est identifiée, valorisée et documentée sur différents supports. Ce processus systématique permettra de tirer des enseignements et de dégager des bonnes pratiques. Une analyse transversale de ces pratiques nous donne les leçons à capitaliser et permettra aussi de prendre les dispositions nécessaires pour éviter certaines erreurs dans le futur.

5.7.1. Les bonnes pratiques intégrant l'EFTP et l'AENF

Pour qu'une organisation progresse et s'adapte aux changements, elle doit devenir une organisation apprenante qui tire les enseignements de ses expériences afin d'identifier et comprendre les bonnes pratiques. Ces bonnes pratiques amélioreront la manière dont elle travaille. Elles pourront être appliquées à des contextes spécifiques, être institutionnalisées, partagées et reproduites à différents niveaux : du local à l'international.

La formation professionnelle et technique comme l'éducation qualifiante des jeunes et des adultes est une plateforme d'offres de transfert de compétences préparant à l'insertion socioprofessionnelle qui investit plusieurs filières. À travers un benchmarking, il faut passer en revue les expériences qui se sont déroulées dans les deux sous-secteurs, qui ont abouti à des conclusions intéressantes et constituent des opportunités pour la synergie. Le critère principal d'appréciation des bonnes pratiques demeure leur capacité à avoir un impact sur les résultats à travers une synergie entre les deux sous-secteurs. La finalité est de repérer ces facteurs et modalités de travail qui ont permis le succès des acteurs.

5.8. L'analyse par le SWOT

L'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces permet de passer en revue la situation des sous-secteurs tendant vers une convergence stratégique ou opérationnelle, mais aussi l'ensemble des facteurs propices à la synergie ou pouvant introduire une dislocation entre l'EFTP et l'AENF.

Dans un premier temps, l'analyse SWOT va prendre en compte les tendances structurelles émanant de l'analyse PESTEL, qui intègre le macro-environnement, pour mettre en exergue les points saillants de la situation politique, économique, sociale, technologique, environnementale et légale. Le second intrant sera l'analyse des bonnes pratiques dans les deux sous-secteurs, pour figer les stratégies qui ressortent des leçons apprises et tendent vers la synergie. Ce diagnostic sera complété par les conclusions tirées de la revue documentaire, des entretiens et enquêtes auprès des différentes parties prenantes.

Cette analyse se fera aux niveaux stratégique, technique et opérationnel en intégrant les trois paramètres que sont l'accès, la gestion et la qualité. Un exemple tiré de l'étude de cas du Sénégal illustre l'analyse des forces au niveau stratégique (voir tableau 1).

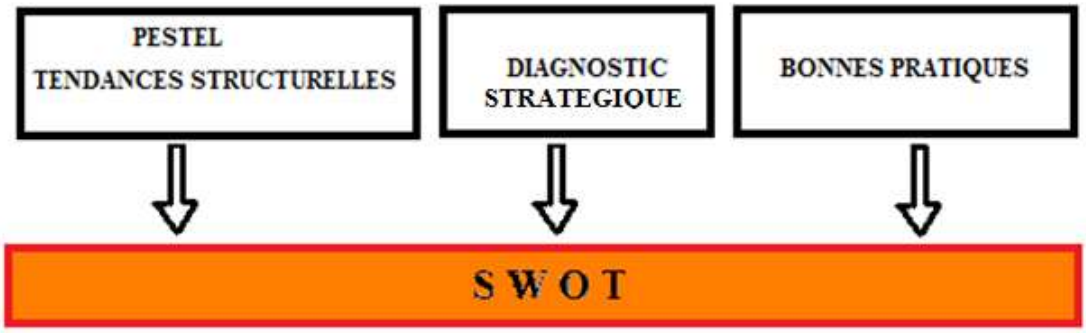


Figure 6 : éléments composants l'analyse SWOT.

Tableau 1 : Les forces au niveau stratégique (étude du Sénégal).

ACCES	GESTION	QUALITE
L'éducation et la formation participent à la socialisation **Diversification des stratégies d'intervention** **Stratégie du faire-faire** **Ciblage des femmes** **Intégration des TICE dans la formation** **Reconnaissance du bac Arabe**	**Le PSE a pris en considération l'approche holistique du système éducatif** **L'EFTP et l'AENF comme 2ème et 3ème priorité du PAQUET** **Mise en place d'un cadre sous régional de certification sous l'égide de l'UNESCO** **Mise en place d'un Secrétariat d'Etat à l'Alphabétisation et à la Promotion des Langues nationales** **La loi d'orientation sur la FPT est adoptée à l'Assemblée Nationale** **Intégration des collectivités dans la gestion décentralisée de l'ETFP et de l'ENF (acte III)** **Promotion de programmes transversaux (PALAM)** **Généralisation des plans régionaux de FPT intégrant l'AENF**	**Option de l'APC pour l'écriture des programmes** **Capitalisation des bonnes pratiques dans les secteurs de l'EFTP et de l'AENF** **Intégration des programmes de l'EFTP et de l'AENF dans les plans régionaux de développement** **Élaboration de projets d'établissement** **Mise en place d'un cadre national de certification** **Existence de programme de formation des maitres (Big Push)** **Politique d'édition de manuels** **Intégration de l'assurance qualité dans les établissements**

5.9. Les choix stratégiques

5.9.1. La méthode de la matrice croisée du SWOT

Les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces, constituant les facteurs saillants décelés dans le diagnostic stratégique, structurel et opérationnel évoluent de manière interactive. Dès lors, il est important de voir comment les combinaisons les plus pertinentes ont un impact sur la synergie entre l'EFTP et l'AENF (tableau 4). Il s'agit de combiner les forces et les opportunités d'une part (forces propulsives), les faiblesses et les menaces d'autre part (forces restrictives), puis de les croiser pour obtenir la matrice du champ des forces qui dégagera les recommandations pour l'amélioration de la synergie entre l'EFTP et l'AENF. Il faut cependant constater qu'il y a beaucoup de combinaisons possibles : il faut trouver les propositions les plus pertinentes à travers des focus groupes composés des parties prenantes. L'objectif est de faire participer les acteurs à la définition du poids, dans le SWOT, de la combinaison des opportunités et des forces d'une part, des faiblesses et des menaces d'autre part (tableau 2 et 3).

5.9.1.1. Les forces propulsives

Elles émanent de la combinaison des forces (Fo1, Fo2…) et des opportunités (O1, O2,...). Les participants des focus groupes choisissent les combinaisons entre forces et opportunités (issues de l'analyse SWOT) qui leur semblent les plus pertinentes. Ces combinaisons permettent de mettre en évidence les forces propulsives. Il faut cependant noter la subjectivité des appréciations des parties prenantes, qui doivent être bien choisies pour une pertinence accrue des combinaisons sélectionnées.

Tableau 2 : Forces-opportunités au niveau stratégique (étude de cas du Sénégal).

FORCES					OPPORTINUTES				
Fo1	Fo2	Fo3	Fo4	Fo5	O1	O2	O3	O4	O5
						Fo4-O2			Fo4-O5
					Fo3-O1				
							Fo2-O3		
								Fo1-O4	

Ce tableau montre le travail d'association et de combinaison des forces et opportunités dans l'étude sur le Sénégal. La force 4 (« diversification des stratégies d'intervention ») et l'opportunité 2 (« promouvoir une vision suivant une approche holistique des politiques de l'apprentissage, de l'artisanat et de l'AENF ») sont associées et constituent une force propulsive pour la synergie : « promouvoir une vision suivant une approche holistique et intégrée par une diversification des stratégies d'intervention de l'EFTP et de l'AENF ».

Une pondération s'en suit pour un classement des forces propulsives (figure 7). L'ensemble des forces propulsives conçues par les parties prenantes sont classées par ordre d'importance dans les trois catégories d'accès, de gestion et de qualité. Ce travail de pondération est effectué par les parties prenantes en fonction de l'importance qu'elles accordent, *pour la synergie*, à tel ou tel facteur (forces).

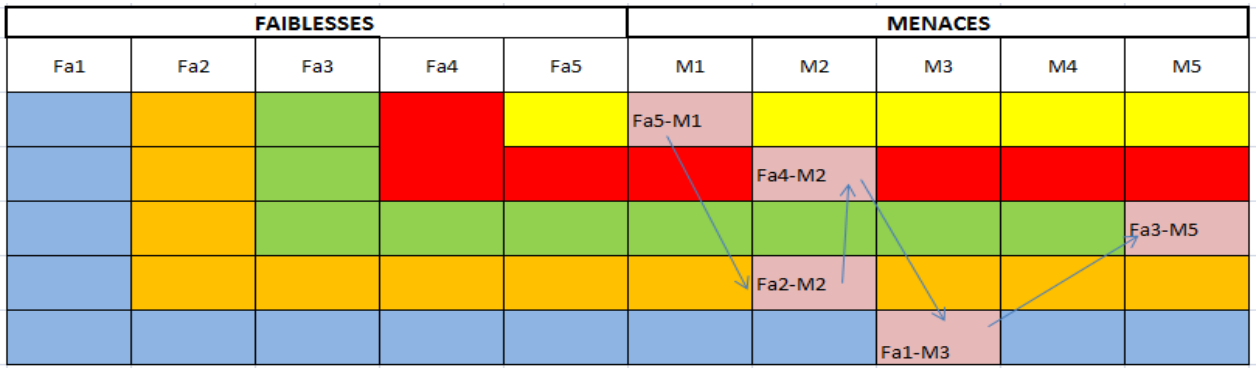
Tableau 3 (suite) : forces propulsives au niveau stratégique (étude de cas du Sénégal).

Accès	Gestion	Qualité
1- Promouvoir une vision suivant une approche holistique et intégrée par une diversification des stratégies d'intervention de l'EFTP et de l'AENF **2- …**	**7- Mettre en pratique les options du PSE tendant à promouvoir l'approche holistique du système éducatif** **8-** …….	**12- Option de l'APC comme modalité d'écriture des programmes** **13- …**

5.9.1.2. Les forces restrictives

Elles s'opposent aux forces propulsives et sont créées par la combinaison des faiblesses et des menaces. La même méthode de combinaison, puis de classement-pondération des forces restrictives par les parties prenantes est appliquée.

Tableau 4 : Faiblesses-menaces au niveau stratégique (étude de cas du Sénégal).



La faiblesse 4 (« insuffisance des ressources allouées aux programmes d'EBJA/ETFP aussi bien pour la formation des apprenants que pour les activités de suivi et d'évaluation ») est associée à la menace 2 (« retrait progressif des partenaires dans le financement de l'EBJA »). Cette association débouche sur la formulation d'une force restrictive : « faiblesse des ressources : diminution du nombre de bailleurs et insuffisance des ressources additionnelles ».

Tableau 5 (suite) : forces restrictives au niveau stratégique (étude de cas du Sénégal).

Accès	Gestion	Qualité
14 Inadaptation et insuffisance de l'offre d'éducation et de formation **15 Faiblesse des ressources et diminution du nombre de bailleurs**	**16 Absence de reconnaissance, de valorisation, d'appui et d'intégration de l'AENF dans le formel** **17 …**	**18 Faible qualité de l'enseignement dispensé** **19 …**

5.9.2. Le champ des forces

Après classification des éléments, une pondération est donc effectuée suivant les paramètres de synergie décidés par les parties prenantes à travers un focus groupe. Les critères de pondération doivent être discutés de manière participative avec les acteurs clés des deux sous-secteurs et établis à travers une évaluation interactive.

Après pondération, une classification avec une numérotation continue des forces propulsives est effectuée et cette même opération est exécutée pour les forces restrictives. La figure 7 montre la représentation qui va nous orienter vers les facteurs clés de succès.

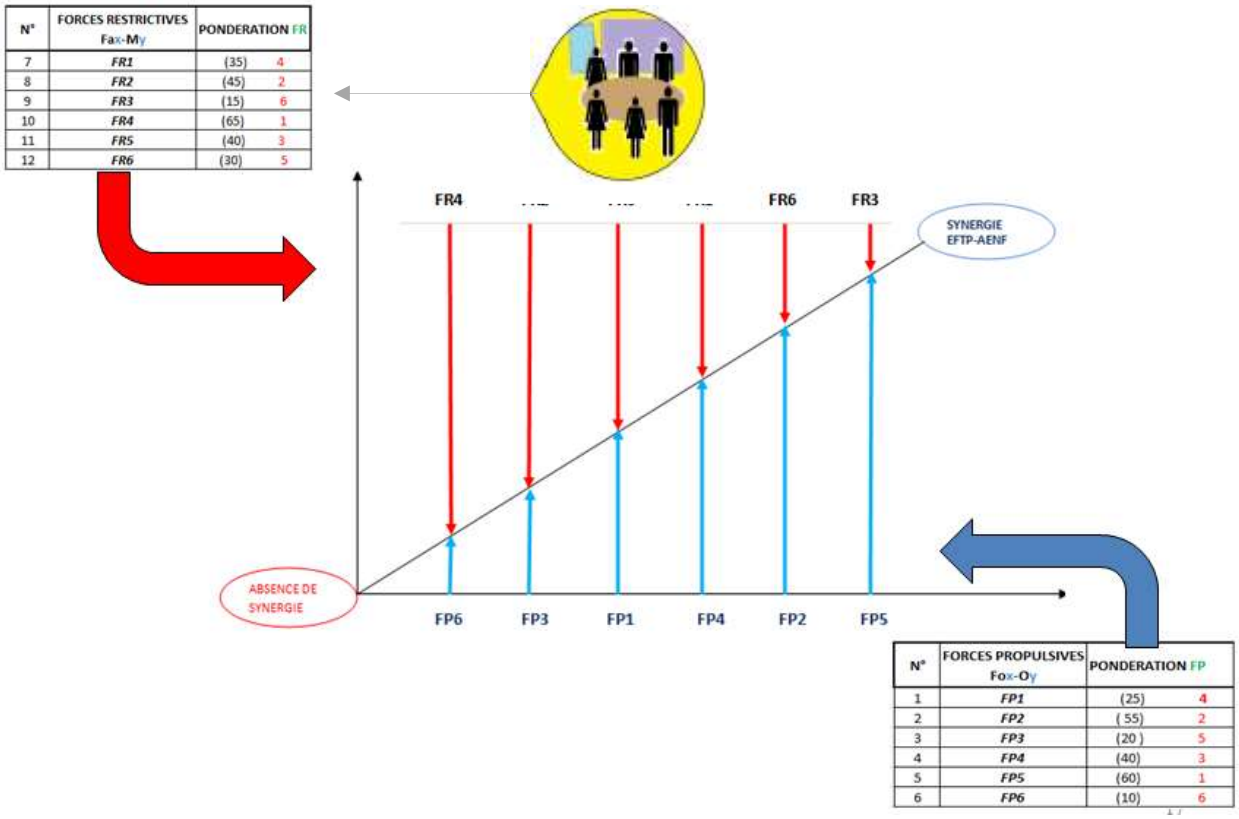


Figure 7 : Champs des forces

En rouge dans les deux tableaux (forces restrictives et forces propulsives), il est donné à chaque force son ordre d'importance (à travers un classement continu). Cet ordre permet de les représenter dans la matrice croisée.

5.9.3. Les facteurs clés de succès (recommandations)

Les facteurs clés de succès sont définis à partir des combinaisons des forces propulsives favorables à la synergie entre l'EFTP et l'AENF et les forces restrictives agissant dans l'autre sens (champs des forces). Ils sont utiles en ce sens qu'ils constituent les recommandations à suivre pour la réussite de la synergie à tous les niveaux.

Les facteurs clés de succès (FCS dans le schéma) seront établis de trois manières :

- Par la consolidation d'une force propulsive prépondérante (+ FP) ;
- Par une neutralisation d'une force restrictive (- FR) ;
- Par la combinaison des deux (+ FP - FR).

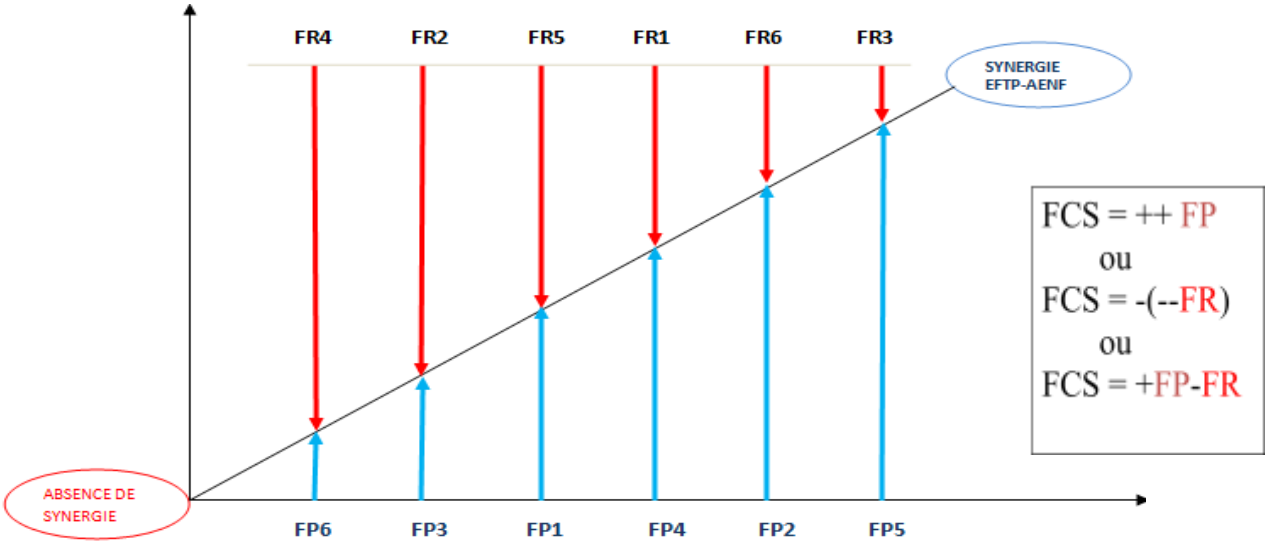


Figure 8: Les facteurs clés de succès

A travers l'étude du Sénégal, nous pouvons citer quelques propositions centrales provenant de cette méthodologie, tout en précisant que ce champ pourrait éventuellement être élargi. Dès lors, un arbitrage des acteurs serait d'une importance capitale pour limiter les choix possibles. La maitrise des capacités stratégiques du pays permettra de ne pas tomber sur des propositions utopiques.

<u>Exemple de facteurs clés de succès (Sénégal)</u>

1- Mettre en pratique les options des documents stratégiques tendant à promouvoir l'approche holistique du système éducatif (PSE, loi d'orientation, PAQUET…).

2- Promouvoir une vision suivant une approche holistique et intégrée par une diversification des stratégies d'intervention de l'EFTP et de l'AENF.

3- Stabiliser l'ancrage institutionnel des deux sous-secteurs pour une durabilité, une stabilité et la continuité des stratégies de mise en œuvre.

4- Au niveau du pilotage, mutualiser les institutions et stratégies de l'EFTP et de l'AENF.

5- Harmoniser les programmes décentralisés de l'EFTP et de l'AENF en positionnant les collectivités locales au cœur de la gestion et par une meilleure coordination à travers diverses instances (CRCS, PRDFPT, IA, IEF, CRA…).

6. Quelques conseils

La réussite de cette étude nécessite le respect de certains principes :

- Adopter une démarche participative et inclusive ;
- Associer l'ensemble des parties prenantes ;
- Organiser des focus groupes et utiliser les outils de consensus ;
- Avoir un esprit collaboratif et coopératif ;
- Tenir compte des réalités socioculturelles des localités ;
- Prévenir la gestion des conflits ;
- Respecter la méthodologie.

7. Bibliographie générale

Association pour le développement de l'éducation en Afrique. (2012). *Cadre d'orientation stratégique de l'éducation non formelle dans une vision holistique, intégrée et diversifiée de l'éducation tout au long de la vie* . ADEA, ISBN-10 :92-9178-120-7.

Banque Mondiale. (2007). *Sénégal. À la recherche de l'emploi - Le chemin vers la prospérité. Mémorandum Economique sur le Pays.* Washington, DC.: Banque Mondiale.

Conseil de l'Europe, Direction de la Jeunesse et du Sport. (2003). *Une étude sur les liens entre l'éducation formelle et l'éducation non formelle.* Strasbourg: Conseil de l'Europe.

Direction de l'Alphabétisation et des Langues nationales. (2013). *Pogamme d'accélération de l'alphabétisation au Sénégal (PAAS).* Dakar: DALN.

Hamadache, A. (1993). *Articulation de l'éducation formelle et non formelle. Implications pour la formation des enseignants.* Paris: UNESCO.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., & Fréry, F. (2011). *Stratégique. 9e édition.* Paris: Pearson.

Poizat, D. (2003). *L'éducation non formelle*. Paris: l'Harmattan, collection Éducation comparée.

UNESCO & Ministère de l'Éducation nationale, cabinet du Secrétaire d'État à l'Alphabétisation et à la Promotion des Langues Nationales. (2004). *Document de capitalisation du projet d'alphabétisation des jeunes filles et femmes au Sénégal (PAJEF).* Dakar: UNESCO.

UNESCO. (2000). *Cadre d'action de Dakar. L'éducation pour tous : tenir nos engagements collectifs.* Dakar: UNESCO.

UNESCO. (2007). *Capitalisation et modélisation de l'expérience : réduire la pauvreté par la pédagogie de l'entrepreneuriat dans les collèges et daaras.* Dakar: UNESCO.

UNESCO. (2010). *Mesure des apprentissages des bénéficiaires des programmes d'alphabétisation : une recherche-action dans 5 pays d'Afrique. Note de présentation.* UNESCO.

UNESCO. (2011). *Le plan-cadre des Nations Unies pour l'assistance au développement (PCNUAD). Sénégal 2012-2016.* Dakar.

UNESCO. (2012). *Consensus de Shanghai. Recommandations du troisième Congrès international sur l'enseignement et la formation techniques et professionnels. Transformer l'EFTP : construire des compétences pour le travail et la vie.* UNESCO.

UNESCO. (s.d.). *Les bonnes pratiques. Thématique 3 : formation professionnelle et éducation qualifiante des jeunes et des adultes.* Dakar: UNESCO.

UNESCO, PNUD & CEDEAO. (2013). *Contribution au développement de cadres nationaux et du cadre régional des certifications dans la sous-région de la CEDEAO.* Dakar: UNESCO.