



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



Institut international de  
planification de l'éducation

*Pôle de Dakar*  
ANALYSE SECTORIELLE EN EDUCATION



## Note conceptuelle :

**Soutien à l'innovation en matière  
d'opérationnalisation de politiques  
rénovées de formation professionnelle**

Mai 2017

## **Note conceptuelle : Soutien à l'innovation en matière d'opérationnalisation de politiques rénovées de formation professionnelle**

Cette note conceptuelle sur le soutien à l'innovation en matière d'opérationnalisation de politiques rénovées de formation professionnelle a été élaborée dans le cadre de la composante d'appui à l'innovation développée par la Plateforme d'expertise en formation professionnelle (Pefop) de l'IIPE-Pôle de Dakar.

Elle a été initiée à partir d'une étude préalable réalisée par Boubakar Savadogo, consultant international mobilisé par l'IIPE-Pôle de Dakar en mars-avril 2016. Elle a été développée lors des travaux de l'atelier régional organisé sur ce thème en décembre 2016 à Dakar par l'IIPE-Pôle de Dakar en collaboration avec l'UNESCO-UNEVOC.

La rédaction a été assurée par Mmes Léonie Marin et Alina Kleinn sous la supervision de M. Naceur Chraïti (Chef de la Pefop).

Elle a bénéficié des commentaires et d'une revue finale de l'équipe de l'IIPE Pôle de Dakar.

*Dakar, mai 2017*

### **Avertissement**



Les « Documents de travail de la Pefop » sont des outils que l'équipe de l'IIPE-Pôle de Dakar partage dans une logique de travail en collaboration avec ses multiples partenaires.

Les idées et les opinions exprimées dans ce document sont celles des auteurs et n'engagent pas la responsabilité de l'IIPE.

# NOTE CONCEPTUELLE

## Soutien à l'innovation en matière d'opérationnalisation de politiques rénovées de formation professionnelle

### CONTEXTE

La formation professionnelle est aujourd'hui l'une des priorités majeures en Afrique. Les taux de croissance démographique restent élevés et les deux principaux secteurs traditionnels d'absorption des jeunes demandeurs d'emploi, l'agriculture et l'artisanat, ne parviennent pas à remplir leur fonction d'insertion. Parallèlement, les dispositifs de formation, publics comme privés, ne répondent que partiellement aux besoins en compétences des entreprises. Ayant pris conscience de cette situation, la majorité des pays d'Afrique subsaharienne ont manifesté leur volonté à rénover leurs dispositifs de formation professionnelle.

Pour appuyer l'évolution de la formation professionnelle dans la région vers une approche axée sur la demande économique, le Pôle de Dakar de l'Institut International de Planification de l'Education (IIPE-Pôle de Dakar) de l'UNESCO a mis en place, avec le soutien financier de l'Agence française de développement (AFD), une Plateforme d'Expertise en Formation Professionnelle (Pefop).

### L'APPUI A L'INNOVATION EN FORMATION PROFESSIONNELLE

Pour l'évolution des systèmes de formation professionnelle en Afrique, il est essentiel de soutenir les stratégies et structures existantes. Néanmoins, les diagnostics menés avec l'appui de l'IIPE-Pôle de Dakar dans 4 pays de l'Afrique de l'Ouest ont montré l'existence de nombreux freins en matière de mise en œuvre des réformes de la formation professionnelle. Cela démontre qu'il est tout aussi important de promouvoir le développement, la valorisation et la capitalisation de nouvelles approches et idées qui portent un fort potentiel d'inspiration et de contribution aux solutions concernant les défis de la formation professionnelle.

Le soutien à l'innovation, que se propose de mener l'IIPE-Pôle de Dakar, a une double dimension :

- Soutenir financièrement des innovations susceptibles de contribuer au développement des politiques de formation professionnelle. Le soutien vise à renforcer la pérennisation des pratiques innovantes et prometteuses en leur offrant un soutien ciblé et temporaire.
- À travers le renforcement et le rayonnement du partage de connaissances, veiller à ce que les innovations soutenues fassent l'objet d'une capitalisation pour mieux apprécier les conditions de leur succès et de leur reproductibilité. Les leçons tirées seront documentées, diffusées et mises en débat. Pour chaque pratique appuyée, un document de capitalisation sera produit.

En valorisant les divers acteurs, prêts à innover et en documentant leurs expériences, l'IIPE-Pôle de Dakar vise à atteindre un effet multiplicateur qui pourra contribuer à l'évolution constructive des systèmes de la FP.

## LES THEMATIQUES PRIORITAIRES DE L'APPUI A L'INNOVATION

En vue de sélectionner les pratiques innovantes à soutenir, cinq thématiques ont été arrêtées et mises en ordre de priorité. Il s'agit des champs d'intervention pour lesquels il est attendu que les innovations constituent une source d'exemples et d'inspirations pour impulser les efforts de réforme de la formation professionnelle dans la région. Pour être soutenue, une pratique innovante doit donc justifier sa contribution à au moins une des thématiques prioritaires suivantes :

### 1. L'impact sur l'insertion des bénéficiaires

Une pratique proposée au soutien à l'innovation démontre sa capacité à contribuer à augmenter le niveau d'insertion des bénéficiaires visés. L'appréciation du niveau d'insertion intègre une double dimension. Quantitative en termes de pourcentage d'insertion des formés, et qualitative en termes de pérennité de cette insertion.

### 2. L'implication des professionnels

Le porteur de la pratique soumise au soutien à l'innovation démontre que la pratique est conçue, pilotée et mise en œuvre dans une logique de partenariat avec les professionnels concernés (formels ou informels). Un intérêt particulier est accordé à l'approche de définition du contenu de formation (curricula, ...), au déroulement de la formation (apprentissage, alternance, ...) et à la démarche de certification des compétences impliquant les professionnels.

### 3. Degré de pérennité du financement

Le porteur de la pratique candidate au soutien à l'innovation démontre que le financement de la pratique est conçu de façon soutenable. Cela concerne aussi bien les frais de gestion/fonctionnement que ceux des infrastructures/équipements. Il s'agit de proposer et mettre en place des mécanismes de co-financement et d'autofinancement, à moyen et long termes, qui réduisent au maximum la dépendance des subventions publiques ou des ressources extérieures ponctuelles.

### 4. Liens avec les métiers prioritaires en fonction du contexte

La pratique proposée au soutien à l'innovation vise les métiers orientés aux secteurs économiquement prioritaires par rapport au contexte. Cela concerne aussi bien les secteurs qui recrutent fortement que ceux qui devraient croître de façon significative dans les années à venir en fonction des développements économiques et sociales et qui demandent une main d'œuvre formée.

### 5. Amélioration de l'accès des groupes marginalisés

La pratique proposée au soutien à l'innovation participe à l'amélioration de l'accès à la formation professionnelle pour des groupes marginalisés. Les groupes de personnes marginalisés peuvent varier selon le contexte local mais incluent notamment des individus en milieu rural, les femmes et les filles, les personnes à capacité réduite, les personnes à faible niveau socio-économique et les publics en sous-emploi ou chômage. Il s'agit d'encourager et faciliter l'accès à la formation par la décentralisation, l'expansion ou le développement des filières de formation visant ces groupes.

## QU'EST-CE QU'UNE PRATIQUE INNOVANTE ?

Deux dimensions sont à prendre en considération pour considérer une pratique innovante : le contenu de la pratique et son niveau d'achèvement.

- Par rapport au contenu :
  - ✓ La pratique innovante visée peut être soit un dispositif complet de formation professionnelle, soit une pratique qui influence ce dispositif.
  - ✓ Une action entreprise dans un pays pour opérationnaliser des éléments de la politique nationale en matière de formation professionnelle et qui constitue une solution à **une situation de blocage** ;
  - ✓ Une pratique qui propose soit :
    - des **solutions créatives et nouvelles** aux situations de blocage ;
    - Une idée qui n'est pas forcément nouvelle ou inédite, mais qui apporte une **nouvelle approche** par rapport au contexte précis et sur laquelle un travail d'adaptation a été fait. Cela pourrait signifier le changement d'un élément principal dans une pratique existante ailleurs, un changement progressif d'une approche ou l'adaptation locale d'une idée qui s'est montrée efficace dans un autre pays ou contexte.
- Par rapport à l'avancement de la pratique :
  - ✓ une pratique en cours qui a déjà une certaine maturité mais dont certaines dimensions/composantes restent inachevées ;
  - ✓ les porteurs de la pratique rencontrent quelques difficultés (freins) dans la finalisation/achèvement des dimensions/composantes susmentionnées ;
  - ✓ une pratique qui a déjà montré des dynamiques ou même des effets positifs sur une petite échelle et a besoin de soutien pour évoluer et avoir une plus grande valeur.

Exemples de pratiques ayant un potentiel démontré et que l'on souhaite améliorer ou institutionnaliser qui pourraient soumissionner au bénéfice de l'appui financier :

- ✓ Des entreprises se sont engagées à accueillir en apprentissage des jeunes en situation d'exclusion du système éducatif et à leur donner l'opportunité d'acquérir une qualification. L'opération qui s'est déroulée sur plusieurs années est positive, cette qualification ainsi que l'organisation des conditions de son acquisition ont la reconnaissance, la validation des entreprises et de la branche professionnelle à laquelle elles appartiennent. Néanmoins, la question du positionnement de cette qualification au sein des cadres existants de certification nationale se pose. L'IIPE-Pôle de Dakar pourrait soutenir la validation et l'ancrage formel de cette qualification au niveau national.
- ✓ Un établissement de formation professionnelle a développé un réseau d'entreprises partenaires qui prend régulièrement ses élèves en stage et participe aux activités de l'établissement. Avant chaque cycle d'alternance, les entreprises accueillent des formateurs en séjour dans leurs ateliers afin qu'ils s'imprègnent de leurs réalités et préparent au mieux l'alternance des élèves. L'IIPE-Pôle de Dakar pourrait soutenir un

projet de perfectionnement technique des formateurs et inscrire les conditions de sa mise en place dans les textes réglementant la gestion de cette catégorie de personnel.

L'IPE-Pôle de Dakar n'apporte donc pas d'appui financier à des pratiques encore au stade de conception théorique. Il n'appuie pas non plus la reproduction de pratiques avérées, formellement reconnues et valorisées et ayant abouties à des résultats probants que l'on souhaite déployer. Ces cas seraient plutôt rangés dans la catégorie des bonnes pratiques.

L'appui proposé n'est donc pas une prime ou une récompense financière que le bénéficiaire pourra utiliser librement.

## EN QUOI CONSISTE L'APPUI A L'INNOVATION ?

L'IPE-Pôle de Dakar appuie des pratiques innovantes qui ont un besoin démontré de soutien pour achever leur développement, devenir une pratique durable et pour atteindre leurs objectifs. La subvention sera utilisée afin de financer des éléments requis pour compléter les principales dimensions de la pratique, pour lesquelles le porteur rencontre des difficultés.

Le montant total de l'appui financier peut atteindre une valeur de trente mille dollars des États Unis (30 000 \$). Il n'est pas accordé sous forme de prime. Il fait l'objet d'un plan d'action qui sera réalisé dans le cadre d'un contrat de services entre l'IPE-Pôle de Dakar et le porteur de la pratique retenue.

Le soutien peut prendre de multiples formes en fonction des besoins de la pratique retenue comme par exemple :

- un appui à la finalisation des dimensions pédagogiques et réglementaires et leur ancrage au dispositif national ;
- un appui à la finalisation de la documentation de la pratique ;
- un appui technique pour faire évoluer la méthodologie de travail, développer une stratégie d'expansion, améliorer le système de gestion, etc. ;
- l'aide au réseautage avec les acteurs clés.

La forme concrète de l'appui à une pratique retenue sera élaborée en coopération étroite entre l'IPE-Pôle de Dakar et le porteur de la pratique innovante choisie. Les porteurs des pratiques sélectionnées doivent être prêts à s'investir entièrement dans le processus appuyé en y consacrant le temps et les ressources internes nécessaires pour son succès.

L'IPE-Pôle de Dakar ne finance pas les frais de fonctionnement de la pratique innovante comme par exemple le salaire du personnel, les frais administratifs généraux, les équipements, meubles et loyer de l'espace de travail, etc. L'IPE-Pôle de Dakar ne soutient pas les pratiques qui profitent déjà d'un autre soutien financier ou technique concernant l'élément soumis pour financement. Au cas où un financement ou soutien alternatif existe, le postulant doit le déclarer et démontrer que l'élément en question n'est pas couvert et expliquer pourquoi il a réellement besoin de soutien.

Les pratiques sélectionnées feront l'objet d'un contrat entre l'IPE-Pôle de Dakar et leurs porteurs. Ce contrat prévoit le respect de la feuille de route et la production de rapports intermédiaires pour le paiement de la subvention accordée. Le suivi de chaque pratique sera réalisé par un expert de la formation professionnelle.

## LES CRITERES ET LE PROCESSUS DE SELECTION POUR LES PRATIQUES INNOVANTES

**Qui peut postuler ?** Les organisations de droit privé ou public, établies dans un des 11 pays que sont le Bénin, le Burkina Faso, le Cameroun, la Côte d'Ivoire, la Guinée, le Mali, la Mauritanie, le Niger, le Sénégal, le Tchad et le Togo, et impliquées dans la mise en œuvre de politiques de formation professionnelle pourront concourir à l'appel à candidature : services centraux ou décentralisés de l'État, collectivités territoriales, établissements publics ou privés de formation, d'enseignement ou de recherche, organisations professionnelles et syndicales, ONG, bureaux d'études, ...etc.

La sélection sera effectuée par un Comité de Sélection (un comité ad hoc). Pour assurer la neutralité du comité, aucun membre ne pourra avoir un lien avec les pratiques présélectionnées.

Le processus de sélection se déroule en trois étapes :

1. Une première sélection sur dossier se fera sur la base de l'éligibilité des pratiques.
2. La deuxième étape de sélection se fera sur la base des critères pondérés de sélection. Des points seront attribués selon les réponses des postulants aux questions du formulaire de candidature. Les pratiques avec les points les plus élevés seront retenues dans une liste de candidats présélectionnés. Il n'y a pas de seuil de points minimum pour être retenu et il n'est pas requis que la pratique remplisse tous les critères de pondération.
3. La troisième et dernière étape de sélection comprend la vérification des informations fournies par les postulants et le choix final des pratiques à financer.

## MODALITES DE SOUMISSION

L'IIPE-Pôle de Dakar procèdera par appel à candidature. L'appel sera diffusé sur le site web de l'IIPE-Pôle de Dakar ([www.poledakar.iiep.unesco.org](http://www.poledakar.iiep.unesco.org)) et sur le portail web Pefop spécifique aux acteurs de la formation professionnelle ([www.pefop.iiep.unesco.org](http://www.pefop.iiep.unesco.org)) et fera l'objet d'une promotion dans les réseaux et autres institutions internationales actifs dans la formation professionnelle en Afrique. Les pratiques doivent être soumises en utilisant le formulaire fourni à cet effet.

Un bénéficiaire ne peut introduire une nouvelle pratique que lorsqu'il a fini d'exécuter le premier appui.