

Synthèse du document

Acteurs et partenariats dans le secteur de la formation professionnelle

IIFE-Pôle de Dakar – Octobre 2018



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

Sommaire

Sommaire	1
1. Contexte, objectifs et méthodologie	2
2. Les processus de la formation professionnelle.....	2
Processus 1 : Analyse du marché de l'emploi et veille sur l'environnement économique	2
Processus 2 : analyse et planification de l'offre de formation professionnelle	2
Processus 3 : ingénierie de la certification et de la formation.....	2
Processus 4 : gestion de l'acquisition et de la certification des compétences.....	3
Processus 5 : évaluation du dispositif de formation professionnelle.....	3
Les processus transversaux : le financement et l'assurance qualité de la formation professionnelle.....	3
3. Les acteurs de la formation professionnelle.....	4
Acteurs publics	4
Partenaires sociaux et économiques privés	4
Établissements privés de formation professionnelle.....	4
Société civile : ONG/OSC, associations des parents.....	4
Apprenants.....	4
Partenaires techniques et financiers	5
4. Les typologies de partenariats.....	5
L'information.....	5
La consultation	5
La concertation.....	6
La contribution	6
5. Les prérequis et les recommandations.....	7

1. Contexte, objectifs et méthodologie

La formation professionnelle (FP) a deux missions principales : la première est sociale : former et insérer les jeunes ; la seconde consiste à contribuer au développement de l'économie et de l'emploi. Ces deux missions se rejoignent pour assurer le succès d'un système de FP, outil clé pour « promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie¹ », un des points de l'objectif de développement durable 4 de l'Agenda 2030.

Le Pôle de Dakar de l'Institut international de planification de l'éducation (IIPÉ-Pôle de Dakar) et l'Institut de la Francophonie pour l'éducation et la formation (IFEF) de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) sont conscients de l'importance de doter les acteurs de la FP d'un outil d'aide à la décision dans un contexte où l'accent est porté sur la mise en œuvre de politiques fondées sur un partenariat entre les acteurs publics et « privés »² (dresser l'état des lieux et définir des objectifs raisonnés vers lesquels évoluer). Ils ont donc conjugué leurs efforts en vue d'élaborer ce document de référence sur la typologie des pratiques partenariales de la FP, qui s'intéresse tout particulièrement aux rôles et responsabilités des différents acteurs sur le plan opérationnel.

Une synthèse internationale des pratiques a permis d'identifier quatre types de partenariats dans les systèmes de FP, chacun impliquant différents rôles des acteurs. Des matrices, précises et concrètes, ont ensuite été élaborées afin de dresser un portrait global des types de partenariats et des rôles des acteurs.

Le document est structuré en deux parties. La première partie traite des processus ou domaines faisant l'objet d'un partenariat, de leurs acteurs et des quatre niveaux ou types de partenariats (l'informatif, le consultatif, le concertatif et le contributif). La seconde partie décrit l'organisation des partenariats en fonction du niveau d'implication et de partage des responsabilités entre les secteurs publics et privés.

2. Les processus de la formation professionnelle

La conception, la mise en œuvre et le suivi du système de FP et de ses acteurs dans un pays sont formés de plusieurs processus, décomposés en différentes fonctions. Afin de décrypter la complexité du système, une nomenclature est proposée, qu'il convient d'adapter aux spécificités nationales.

Processus 1 : Analyse du marché de l'emploi et veille sur l'environnement économique

Le développement de la FP dans un pays doit se baser sur le marché de l'emploi et l'importance des diverses activités économiques. Pour ce faire, des informations macroéconomiques et sociales, par exemple des données sur les secteurs prioritaires, la structure démographique ou l'inclusion, sont nécessaires et doivent être prises en compte. La veille prospective sur l'évolution du marché du travail revêt également une grande importance. D'autres outils sont l'audit des compétences aux niveaux national, régional ou sectoriel, les prévisions quantitatives aux niveaux des secteurs, des professions et des compétences ainsi que les enquêtes d'insertion et de cheminement.

Processus 2 : analyse et planification de l'offre de formation professionnelle

Une politique performante de FP doit être basée sur les besoins en compétences. Sa planification doit également tenir compte de la demande sociale dans une logique de gestion des flux en lien avec l'ensemble du système éducatif.

La planification de son développement est la déclinaison des axes stratégiques, en actions et en activités, avec les conditions de mise en œuvre et les coûts de réalisation, le tout inscrit dans une période déterminée. Plus précisément, c'est l'élaboration du plan d'actions de mise en œuvre du document politique, assorti d'une planification technique et financière. Tout comme l'élaboration de la politique de FP, cette planification doit se faire en concertation avec les acteurs de l'économie et de l'ensemble du système éducatif.

Processus 3 : ingénierie de la certification et de la formation

La détermination des compétences passe par la détermination du référentiel du métier concerné puis du référentiel des compétences nécessaires pour exercer ce métier. La dénomination de ces deux documents varie d'un pays à l'autre ; ils sont parfois fusionnés en un seul texte de référence dans certains contextes et pays. La pertinence des référentiels

1. B. Chakroun, K. Daelman, *Lifelong Learning Examined from a Rights-Based Perspective: The Road Not Yet Travelled*, Norrag Special Issue, n° 1, 2018.

2. *L'État et les collectivités publiques, d'une part, les opérateurs économiques formels ou informels et leurs organisations, les syndicats, l'offre privée de formation et les ONG, d'autre part.*

dépend étroitement de la qualité du partenariat constitué pour l'analyse du milieu professionnel et des situations de travail. La constitution d'équipes réunissant des professionnels, des méthodologues et des pédagogues est essentielle pour l'élaboration de référentiels de qualité.

Ces référentiels constituent la base, d'une part, pour l'élaboration du référentiel de certification qui précise et décrit les compétences à évaluer et, d'autre part, pour formuler des programmes de formation en lien avec le marché du travail. En effet, les contenus de formation pertinents doivent se référer aux référentiels et à l'analyse des situations de travail. Ils précisent les thèmes abordés durant la formation, leur relation avec les compétences à acquérir, la chronologie des séquences de formation et, dans le cadre des formations duales ou en alternance, les relations entre les enseignements théoriques (en école) et pratiques (en entreprise).

Processus 4 : gestion de l'acquisition et de la certification des compétences

Pour l'acquisition et la certification des compétences, quatre fonctions essentielles ont été identifiées :

- Formation des formateurs et du personnel non enseignant : il s'agit de la formation initiale ou continue, technique et pédagogique, organisée par l'État dans des écoles normales destinées aux enseignants de la FP ou en partie par les dispositifs de l'État, et en partie par les entreprises.
- Infrastructures, équipement et matière d'œuvre : ces éléments nécessaires au déroulement et à la certification de la formation professionnelle des apprenants doivent résulter d'une analyse des besoins rattachés au référentiel d'emploi-compétences.
- Délivrance de la formation : cette fonction traite des modes de formation, de la forme, de la durée ainsi que des procédures de déroulement de l'enseignement et de l'évaluation formative. En effet, selon le contenu des enseignements, la formation peut se dérouler en école uniquement, en école et en entreprise ou entièrement en milieu professionnel. Certaines spécialités peuvent être enseignées selon plusieurs modes.
- Évaluation et certification : c'est l'ensemble des étapes qui correspondent aux évaluations, pendant et/ou à la fin de la formation, en vue de la certification des apprenants. Quel que soit le mode de formation, il est essentiel que des représentants des futurs employeurs participent à la vérification de la correspondance entre les compétences acquises et celles requises par les situations de travail.

Processus 5 : évaluation du dispositif de formation professionnelle

L'évaluation du dispositif de FP permet de contrôler l'efficacité du système et son efficience. L'efficacité externe prend en compte, globalement, trois domaines :

- L'efficacité sociale comprend les dépenses publiques par apprenant et par an, les dépenses d'éducation des ménages et, enfin, le revenu des diplômés par rapport au revenu moyen ;
- L'efficacité économique mesure la satisfaction des employeurs des compétences développées en lien avec les emplois occupés ;
- L'efficacité personnelle cherche à déterminer les bénéfices ou gains obtenus par le diplômé au terme de son parcours de FP.

L'efficience porte sur la mesure des coûts globaux par rapport aux réalisations du système de FP. L'efficience est le rapport entre le niveau d'efficacité et les ressources mobilisées.

Les processus transversaux : le financement et l'assurance qualité de la formation professionnelle

Pour chacun de ces cinq processus clés, les partenaires sont appelés à financer les actions qui les constituent et à s'assurer de la qualité des processus et des extrants que ces actions produisent. On a donc deux autres processus transversaux : le financement du dispositif et l'assurance qualité.

Les divers acteurs impliqués dans la formation s'interrogent sur le financement, qui concerne les différents processus d'un dispositif de FP. Les modes de financement doivent permettre de répondre à la demande d'une façon pérenne par la diversité et la disponibilité des ressources. Le financement sera détaillé à travers la présentation de modèles de financement classés selon le niveau de partenariat des acteurs dans la mobilisation des ressources, fil conducteur de cette étude.

De même, l'assurance qualité concerne l'ensemble des processus et fonctions du système de FP. Chaque acteur de ce système est donc appelé à se questionner sur la qualité de ses prestations et réalisations.

3. Les acteurs de la formation professionnelle

Un grand nombre d'acteurs contribue, d'une manière ou d'une autre, au fonctionnement du système de FP. Cette étude se focalise sur les acteurs suivants qui interviennent directement dans la formation, son organisation, son fonctionnement et son financement.

Acteurs publics

Ce terme regroupe les ministères responsables de la FP avec les organismes nationaux sous leur tutelle (fonds de la FP, agences, offices, etc.) ; les ministères sectoriels ; les structures déconcentrées ; les collectivités territoriales ; les établissements publics de formation. D'autres ministères ont également des rôles importants dans le dispositif de FP tels que le ministère de l'Économie, le ministère du Travail, le ministère des Finances...

Font également partie des acteurs publics les institutions et organismes nationaux spécialisés, sous la tutelle des ministères en charge de la FP et qui s'occupent de certains volets du sous-secteur. Parmi les institutions et organismes nationaux qui méritent une attention particulière, il y a les fonds de financement et les offices de développement de la formation.

Bien que distincte de l'État, la collectivité territoriale est considérée comme une personne morale de droit public qui exerce des compétences générales sur un territoire donné. De ce fait, elle est classée, dans ce document, parmi les acteurs publics. Sa structuration, son organisation, son fonctionnement et ses attributions varient d'un pays à un autre.

Partenaires sociaux et économiques privés

Cette catégorie regroupe les organisations professionnelles nationales d'employeurs ; les syndicats ; les entreprises. Une organisation professionnelle d'employeurs est une association ou un syndicat d'employeurs qui défend les intérêts de ses membres. Dans un partenariat, les organisations professionnelles représentent les entreprises ou les indépendants d'un secteur économique ou d'une branche professionnelle.

Les organisations syndicales de salariés et les organisations d'employeurs défendent des intérêts différents, mais elles deviennent des partenaires sociaux lorsqu'elles négocient et concluent des accords collectifs ou cogèrent des organismes paritaires. Les organismes paritaires de financement ou de concertation sur la formation jouent un rôle important en matière de FP.

Établissements privés de formation professionnelle

En plus des établissements publics de formation, l'offre de formation est assurée par des établissements privés. Pour l'État, ils complètent l'offre publique de FP. Ils diffèrent des autres acteurs privés en ce sens qu'ils assurent une mission de service public, c'est pourquoi le choix a été fait de les classer en dehors des acteurs sociaux et économiques privés.

Société civile : ONG/OSC, associations des parents

Ces associations ou organisations, dont les recettes sont réinvesties obligatoirement dans la structure, contribuent au développement et à la qualité de la FP. Il y a au moins deux raisons de renforcer l'action de la société civile en matière de FP dans un cadre partenarial public-privé. La première, c'est leur connaissance du terrain, des acteurs et des enjeux économiques et sociaux locaux ; la seconde (liée à la première), c'est leur capacité à bien intercepter la demande sociale de formation ainsi qu'à créer un environnement favorable à la formation et à l'insertion.

Apprenants

Ce sont eux qui bénéficient de la formation dans les structures de formation et/ou les entreprises. Ils sont inscrits en FP initiale, qui forme les jeunes et les adultes en les certifiant avec un diplôme reconnu par l'État, après l'accomplissement d'un cycle prévu, ou en formation continue qui qualifie les actifs, avec ou sans certification.

Partenaires techniques et financiers

Ce sont les partenaires internationaux bilatéraux et/ou multilatéraux ou les institutions financières internationales qui, dans leurs politiques de coopération et d'aide au développement des pays, accompagnent les ministères en charge de la FP pour le développement du secteur.

4. Les typologies de partenariats

Le partenariat est défini par le *Dictionnaire critique de l'action sociale*³ comme « une association active de plusieurs intervenants qui, tout en maintenant leur autonomie, acceptent de mettre en commun leurs efforts en vue de réaliser un objectif commun relié à un problème ou à un besoin clairement identifié dans lequel, en vertu de leur mission respective, ils ont un intérêt, une responsabilité, une motivation, voire une obligation ». Un partenariat est un processus qui se construit dans la durée, avec un climat de confiance entre les acteurs et des conditions de base susceptibles de favoriser les démarches partenariales. La construction d'une telle démarche peut partir d'une instance politique de partenariat ou d'une structure technique ou administrative. Il est néanmoins recommandé que la mise en place d'une démarche partenariale s'effectue progressivement à partir de projets concrets susceptibles d'être menés à terme rapidement.

Plusieurs travaux ont été réalisés sur la typologie des partenariats publics-privés dans les milieux économiques et en FP. On y distingue quatre types de partenariats : l'information, la consultation, la concertation et la contribution. Les collaborations présentées dans ces différents partenariats illustrent le niveau d'implication que les partenaires entretiennent ou peuvent entretenir. Cette typologie n'est que pédagogique. En effet, un pays peut se situer à des niveaux de partenariat différents, de manière simultanée, en fonction de l'angle d'approche utilisé, notamment par secteur, processus/fonction ou par acteur.

L'information

L'information consiste à renseigner les autres acteurs ou à se renseigner par divers canaux, ainsi qu'à informer et à explorer les pistes de collaboration. Elle ne s'accompagne généralement d'aucun engagement. Les relations entre les acteurs/partenaires sont très faibles. Le partenariat informatif correspond au niveau le plus faible d'interaction entre les acteurs publics, privés et la société civile engagés dans la FP. Il ne correspond pas à un véritable fonctionnement partenarial, mais les échanges d'informations entre les acteurs leur permettent de se connaître et de développer une culture commune qui est le creuset d'un développement partenarial plus évolué.

La consultation

C'est l'action de demander un avis ou un conseil, motivé ou autorisé de quelqu'un sur un sujet. Elle est caractérisée par des réunions ou d'autres moyens de collecte d'information initiés par le demandeur pour recueillir les avis des personnes ou structures consultées. Ce dernier peut tenir compte ou non des avis reçus. La consultation peut se faire à travers des organes mis en place et regroupant les partenaires, ou bien par projet, ou individuellement.

Pour la FP, la consultation consiste à recueillir l'avis ou le conseil motivés d'acteurs compétents sur la gestion des systèmes de FP ou sur leur mise en œuvre. Cet avis peut être relatif à la politique de formation, aux stratégies et aux contenus des formations, aux mécanismes de financement, à la gestion des établissements et des autres espaces de formation, aux modes de validation et, éventuellement, à la décentralisation des pouvoirs. Elle ne nécessite aucun engagement formel de la part des partenaires, mais par souci de transparence, elle devrait s'accompagner d'une rétro-information concernant les suites données en lien avec les avis reçus. Les partenaires développent alors une culture de dialogue, mais un seul des partenaires, en général les pouvoirs publics, décide des objectifs du projet et du dispositif de formation.

Un partenariat consultatif n'existe qu'à partir du moment où les pouvoirs publics ou les secteurs privés prennent l'engagement de consulter les autres partenaires avant d'élaborer ou de modifier le dispositif de formation ou de mettre en œuvre un processus ou une fonction de la FP et du moment. Les partenaires consultés doivent aussi y participer avec conviction. Les organisations professionnelles nationales et déconcentrées consultent la base de la branche économique qu'elles représentent pour répondre aux consultations lancées par les autorités.

³ *Dictionnaire critique de l'action sociale*, sous la direction de J.-Y. Barreyre, Fayard, Paris, 1995.

La concertation

La concertation est une discussion entre deux ou plusieurs parties prenantes en vue d'aboutir à un accord pour prendre une décision ou pour préparer une action commune. Les décisions sont prises avec ceux qui auront à les mettre en œuvre ou à en supporter les conséquences. La concertation met donc en commun les idées et les propositions des différents partenaires, et permet de développer leurs complémentarités. Elle est généralement mise en place à l'intérieur d'un cadre formel, par exemple des commissions partenariales, et conduit à des relations beaucoup plus suivies, reposant sur un engagement moral de donner suite aux décisions prises lors de la concertation. Dans le cas de la FP, la concertation peut porter aussi bien sur la politique nationale que sur des projets spécifiques. Les engagements pris doivent être respectés et mis en œuvre par chacun des partenaires.

Les acteurs partagent généralement les objectifs suivants : une meilleure adaptation des qualifications des personnes formées aux besoins de l'économie ; une meilleure préparation des personnes en formation aux réalités du monde économique et des entreprises ; la mise en place de filières de formation débouchant de façon plus systématique sur des emplois ; éviter l'émergence ou la subsistance de systèmes de formation et de certification concurrents, non seulement entre les secteurs privés et publics, mais aussi entre les différents ministères en charge de la formation ; accroître le nombre de personnes formées ; adapter les formations aux nouveaux défis de l'économie ; adapter ou développer un système d'orientation scolaire orientant les élèves vers les filières de FP porteuses sur le marché du travail.

La concertation implique que les partenaires soient organisés et structurés de manière efficace. Les milieux économiques se regroupent en organisations représentatives du monde du travail sous la forme d'associations professionnelles faitières nationales ou par branche d'activité. Elles regroupent les associations, les chambres, les syndicats, locaux et/ou sectoriels qui représentent les entreprises privées de toutes tailles, formelles ou informelles. L'enjeu est encore plus grand pour les acteurs de la société civile car, si des réseaux d'organisations non gouvernementales (ONG) et d'organisations de la société civile (OSC) existent, la structuration des parents des apprenants et des apprenants est très déficitaire dans la plupart des pays qui ne sont pas encore rentrés dans une optique de participation accrue de ces catégories d'acteurs. Le partenariat concerté implique que les ministères concernés abandonnent une partie de leurs prérogatives au bénéfice des partenaires privés, des acteurs communautaires ou des pouvoirs déconcentrés, tout en imposant un cadre et exerçant la surveillance nécessaire.

La contribution

La contribution est la part apportée à une action ou à une dépense commune ou les deux à la fois. Cette mise en commun des ressources s'accompagne d'un partage des responsabilités et des décisions. Les partenaires définissent ensemble les objectifs à atteindre dans le cadre de la réalisation d'un projet ou dans la mise en œuvre d'un dispositif de formation et partagent la responsabilité du financement et/ou de la gestion. Elle représente le niveau le plus élevé d'une relation partenariale. Le partenariat contributif est celui dans lequel l'État, les acteurs de l'économie et ceux de la société civile s'engagent à agir ensemble sur l'ensemble du dispositif de formation ou sur des projets communs par un cofinancement et/ou une cogestion. Dans un partenariat contributif, les objectifs sont définis en commun et tous les partenaires se voient attribuer des rôles et des responsabilités. Ces derniers, ainsi que les modalités organisationnelles et opérationnelles du partenariat, sont définis soit par la législation nationale et/ou locale, soit par des accords entre les partenaires. Les actions des acteurs publics et privés et leurs contributions peuvent couvrir l'ensemble des fonctions du processus de la FP afin de rendre le dispositif de formation compatible aux besoins du marché du travail.

Les ministères concernés sont responsables de la politique de FP et de sa planification mais, dans un souci d'efficacité et d'adéquation avec la demande économique et sociale, ils s'associent aux représentants de l'économie privée et des organisations sociales pour atteindre ces objectifs. Parallèlement aux enseignements techniques dans les écoles publiques, les gouvernements cherchent à promouvoir des formations en milieu de travail, en alternance entre l'entreprise et les centres d'enseignement professionnel. Leur développement passe nécessairement par un partenariat avec les milieux économiques privés.

5. Les prérequis et les recommandations

Le tableau ci-dessous spécifie les prérequis pour l'élaboration de chacun des types de partenariats décrits précédemment. Il incorpore également les recommandations pour les différentes fonctions des processus. Il faut noter que les prérequis et les recommandations sont cumulatifs, c'est-à-dire que pour un type de partenariat, il faut avoir respecté les exigences des prérequis et des recommandations du type de partenariat précédent et les exigences des prérequis et des recommandations du type de partenariat à construire ou à mettre en place. Toutefois, cela n'implique pas que pour choisir un type de partenariat, il faut passer successivement par les types précédents.

TYPES DE PARTENARIATS	PRÉREQUIS POUR LES ACTEURS	RECOMMANDATIONS POUR LES FONCTIONS
INFORMATIF	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les acteurs développent une volonté de se tenir mutuellement informés. • Tous les acteurs ont une volonté de recueillir ou de demander l'information. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les outils et les canaux d'information et de communication à utiliser. • Diffuser des informations pertinentes, fiables et utilisables par les autres acteurs.
CONSULTATIF	<ul style="list-style-type: none"> • Les pouvoirs publics ont une volonté affichée de développer une FP qui répond aux besoins socio-économiques. • Les pouvoirs publics ont une volonté affichée de mettre en place un partenariat avec le secteur privé et la société civile. • Les acteurs privés et sociaux sont organisés et structurés. • Les ministères responsables mettent en place des organes ou des mécanismes de consultation s'ils n'existent pas et prennent l'initiative de les activer régulièrement. • Les acteurs consultés se préparent aux consultations par des enquêtes/études documentées. • Les acteurs privés et de la société civile ont une prise de conscience qui les incite à participer au dialogue avec les acteurs publics. • Les acteurs s'engagent à donner leurs avis et à faire des propositions. • Les responsables de la politique de formation prennent en compte les avis exprimés par les organes de consultation. • Les acteurs privés et de la société civile désirent avoir des avis et des suggestions d'amélioration par rapport aux actions de FP qu'ils réalisent. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les domaines de consultation des partenaires. • Élaborer, le cas échéant, les textes législatifs et réglementaires nécessaires à la mise en œuvre de consultations dans le cadre du partenariat. • Consulter les partenaires avant, pendant et après l'élaboration de la politique de FP. • Initier une approche pédagogique qui nécessite l'implication des partenaires privés aux différentes étapes d'élaboration des documents de référence. • Recueillir l'avis des partenaires relatifs aux processus de formation et d'évaluation des apprenants dans les établissements. • Incorporer des partenaires à titre consultatif dans le cadre institutionnel de pilotage aux niveaux national, régional et local (établissement). • Consulter les acteurs économiques sur leurs besoins actuels en matière de formation actuels ainsi que sur les évolutions prévisibles. • Consulter les acteurs économiques et ceux de la société civile sur l'analyse évaluative du dispositif.
CONCERTATIF	<ul style="list-style-type: none"> • Les acteurs publics et les acteurs privés affichent leur volonté de mettre en place des cadres de concertation, de les faire fonctionner et de les animer. • Les acteurs se réunissent dans des cadres de concertation mis en place de façon formelle par une disposition réglementaire. • Les pouvoirs publics prévoient les ressources nécessaires au fonctionnement du cadre de concertation. • Les membres des cadres de concertation sont traités de manière respectueuse et équitable. • Les acteurs privés et la société civile sont compétents et volontaires dans leurs domaines de concertation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier et s'entendre sur les domaines de concertation des partenaires. • Mettre en place des cadres de concertation institutionnalisés relatifs à tous les processus de la FP. • Mettre en place une approche pédagogique impliquant et responsabilisant les acteurs privés au processus d'élaboration des référentiels de formation. • Mettre en place un système inclusif de tous les acteurs dans le cadre de l'évaluation et de la certification et dans la gestion des établissements de formation.

TYPES DE PARTENARIATS	PRÉREQUIS POUR LES ACTEURS	RECOMMANDATIONS POUR LES FONCTIONS
	<ul style="list-style-type: none"> • Les acteurs publics, privés et sociaux, membres des différents cadres de concertation, acceptent de prendre des engagements et de les respecter. • Les acteurs publics sont prêts à renoncer à certaines de leurs prérogatives pour s'engager dans une logique de concertation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prioriser les besoins en compétences des entreprises et faire une analyse approfondie de la demande sociale pour l'élaboration de la politique et la mise en œuvre de la FP.
CONTRIBUTIF	<ul style="list-style-type: none"> • Les pouvoirs publics et les partenaires économiques et sociaux collaborent sur la base d'une culture du dialogue institutionnalisée. • Les acteurs publics, privés et sociaux ont la volonté d'agir et de travailler ensemble et en synergie. • Les acteurs corporatifs ou privés désirent s'impliquer dans la mise en place et le développement de la FP. • Les pouvoirs publics acceptent de confier certains de leurs rôles aux acteurs privés et sociaux dans le cadre du développement de la FP. • L'État a la volonté de financer un dispositif dans un centre privé ou de financer un centre privé sans participer aux organes de gestion. • Les acteurs économiques et sociaux mettent à disposition des centres de formation des experts métiers et certains de leurs équipements pour assurer les formations professionnelles du métier aux apprenants. • Les collectivités territoriales sont dotées d'une marge d'autonomie et d'autofinancement qui leur permet de réglementer, de décider et de participer selon les spécificités locales régionales en vertu des prérogatives conférées par l'État central. • La collaboration partenariale établit les devoirs et les responsabilités respectives des acteurs. Des négociations sectorielles donnent un rôle codécisionnel aux organismes patronaux et aux syndicats. • Des organisations du monde du travail structurées sous forme d'associations ou de chambres professionnelles ou de métiers, au plan national, régional et/ou sectoriel, disposées à s'engager tant dans la politique de formation que dans le financement d'un dispositif de formation et dans un système de cogestion avec les acteurs publics et sociaux. • Les pouvoirs publics, en collaboration avec les branches professionnelles, organisent la formation pédagogique des formateurs, tuteurs et maîtres de stage des entreprises. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier, négocier et piloter (rôle de l'État) les domaines de contribution des partenaires. • Donner aux partenaires des prérogatives renforcées ou un pouvoir de codécision relatifs aux différents processus de la FP. • Identifier les besoins et s'accorder avec les partenaires sur la gouvernance, sur le modèle financier et sur les statuts juridiques des différents dispositifs de formation ou des centres. • Élaborer, en partenariat politique et social, le cadre légal et réglementaire du dispositif de formation et des droits et devoirs des autorités déconcentrées, ainsi que des partenaires. • Gérer de façon conjointe les certifications des compétences acquises à travers l'apprentissage formel, non formel et informel. • S'accorder avec les partenaires sur le modèle de gouvernance et de financement du dispositif de formation. • Mettre en place une politique de planification de la demande en main-d'œuvre, en prenant en compte aussi bien les nouveaux besoins résultant des changements conjoncturels ou technologiques que ceux de la démographie (remplacement des travailleurs qui vont quitter leur emploi pour diverses raisons : retraite, changement d'emploi ou migration...). • Mettre en place un système d'information sur le marché du travail et sur l'offre de FP alimenté par tous les acteurs et qui influence les réflexions et les actions de toute partie prenante.

Le document contient également des recommandations pratiques par processus liées à la mise en place des niveaux consultatif, concertatif et contributif.

TYPE DE PARTENARIATS : CONSULTATIF

PROCESSUS	RECOMMANDATIONS/PISTES D' ACTIONS
<i>Analyse du marché de l'emploi et veille sur l'environnement économique</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Établir des mécanismes nationaux et locaux de consultation systématique pour connaître la pertinence des choix faits en termes de priorités de formation et fonctions de travail ciblées. • Renforcer les capacités des observatoires dans l'analyse des emplois. • Impliquer davantage les établissements de formation publics et privés dans l'analyse de la pertinence des choix en termes de secteurs de formation.
<i>Analyse et planification de l'offre de formation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre soin de la dimension régionale de la consultation pour l'élaboration de la politique et de sa planification afin d'obtenir des données fiables et des idées ancrées aux besoins des territoires. • Intégrer les avis en termes de demande sociale ainsi qu'économique pour trouver un bon équilibre entre les deux au sein des axes stratégiques et des actions planifiées. • Disposer de l'information pertinente et à jour pour alimenter le dispositif de communication et d'orientation.
<i>Ingénierie de la certification et de la formation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre soin des potentielles diversités régionales dans l'exercice des métiers et des différences nécessaires pour garantir le bon déroulement des formations dès la phase de définition des contenus. • Établir un cadre normatif qui donne la juste valeur aux avis des acteurs pour garantir l'adéquation formation-emploi. • Demander, à titre d'avis et d'inspiration, les référentiels et les contenus de formation déjà développés par les acteurs économiques et sociaux.
<i>Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des référentiels des métiers et compétences pour le personnel impliqué dans l'offre de formation, comme base pour la mise en place d'une vraie gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. • Créer un système de feedback des entreprises sur le contenu et le déroulement des formations afin de garantir la mise à jour des méthodes pédagogiques et le développement de compétences pertinentes par les apprenants. • Structurer la période des stages pour les apprenants, en collaboration avec les acteurs économiques, en ciblant les compétences à développer par le stagiaire pendant la période en entreprise.
<i>Évaluation de l'efficacité du dispositif de FP</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre en compte les avis sur l'évaluation interne du dispositif par toutes les parties prenantes. • Structurer la collecte des données sur l'insertion au niveau des établissements de formation publics comme privés. • Doter les établissements publics de moyens financiers et humains pour réaliser l'accompagnement à l'insertion des apprenants et son suivi.

TYPE DE PARTENARIATS : CONCERTATIF

PROCESSUS	RECOMMANDATIONS/PISTES D' ACTIONS
<i>Analyse du marché de l'emploi et veille sur l'environnement économique</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Établir des mécanismes institutionnels, nationaux et locaux, de concertation pour l'analyse macroéconomique et pour la définition des choix et orientations en termes de priorités de formation et fonctions de travail ciblées. • Impliquer – à travers leurs groupements, éventuellement appuyés pour une meilleure structuration – les entreprises dans la veille sur l'évolution des secteurs économiques et les investissements présents et futurs.

PROCESSUS	RECOMMANDATIONS/PISTES D' ACTIONS
	<ul style="list-style-type: none"> • Inclure systématiquement les acteurs privés et sociaux dans les actions de renforcement des capacités en termes d'analyse macroéconomique et de veille des emplois organisées ou financées par l'État et/ou les partenaires techniques et financiers.
<i>Analyse et planification de l'offre de formation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer les éléments provenant des concertations réalisées à la base par les acteurs locaux et régionaux dans le cadre de l'élaboration des projets d'établissement. • Veiller à l'alignement de la politique et de la planification de la formation avec les plans de développement nationaux et décentralisés et aux plans économiques des secteurs économiques. • Axer les actions du dispositif d'orientation vers les besoins exprimés par les acteurs économiques.
<i>Ingénierie de la certification et de la formation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des systèmes et mécanismes capables de garantir la participation systématique à la définition et à la validation de tout document référentiel de la part des experts de métiers. • Favoriser la participation des établissements à la définition des contenus de formation en élargissant leur autonomie pédagogique dans la définition de contenus adaptés à leur environnement. • Mettre en valeur les expériences réussies des acteurs économiques ainsi que des organisations de la société civile quant aux compétences à développer et aux contenus déjà testés avec succès.
<i>Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Structurer et normaliser l'offre de formation en milieu de travail, notamment l'apprentissage des jeunes en entreprise. • Favoriser la réalisation d'une partie du parcours de formation en entreprise ou à l'établissement, mais avec la participation directe des acteurs économiques en tant que formateurs. • Favoriser et encadrer les partenariats officiels entre établissements et acteurs économiques. • Promouvoir la participation des acteurs économiques au parcours de formation initiale et continue des formateurs techniques, tout en reconnaissant les différences d'approche et de nécessités entre formateurs en établissement et en apprentissage.
<i>Évaluation de l'efficacité du dispositif de FP</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Établir les paramètres d'évaluation interne et externe avec tous les partenaires. • Consolider toutes les recommandations pour les instances de concertation chargées de la décision. • Garantir un mécanisme transparent et objectif de production des avis des acteurs privés sur les produits du dispositif de formation initiale.

TYPE DE PARTENARIATS : CONTRIBUTIF

PROCESSUS	RECOMMANDATIONS/PISTES D' ACTIONS
<i>Analyse du marché de l'emploi et veille sur l'environnement économique</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Confier aux organismes patronaux et aux entreprises la tâche d'apporter des éléments macroéconomiques sectoriels et des informations précises sur l'évolution des métiers aux instances partenariales de décision. • Mettre en place des mécanismes durables de veille capables de fournir aux instances partenariales de décision des données actualisées, fiables et pertinentes de façon systématique, incluant les dimensions sectorielles et locales. • Outiller en ressources et compétences les institutions gérant les veilles macroéconomiques et des emplois en choisissant un modèle de gestion et de responsabilité (public, public-privé, privé) adapté aux rôles des acteurs. • Intégrer de façon structurée la dimension « anticipation des compétences » dont l'économie aura besoin dans le futur, afin d'y aligner les actions et politiques de formation.
<i>Analyse et planification de l'offre de formation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Définir des modalités claires de cofinancement de la politique et de la planification parmi les différents acteurs. • Mettre en place un dispositif partenarial de suivi et d'évaluation de l'avancement de la mise en œuvre de la politique et de sa planification. • Favoriser l'autonomie dans la planification des acteurs locaux, notamment les établissements de formation, tout en veillant sur leur alignement sur la politique nationale et sur les plans de développement de leur territoire. • Favoriser le partenariat multiacteur dans le cadre des activités de communication et d'orientation.

PROCESSUS	RECOMMANDATIONS/PISTES D' ACTIONS
<i>Ingénierie de la certification et de la formation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Établir de façon claire, à travers des textes réglementaires et juridiques, les responsabilités des acteurs privés et des acteurs publics dans la définition des référentiels. • Se doter d'un système efficace et efficient d'assurance qualité pour la révision, l'évaluation et la mise à jour des documents de référence, afin de garantir de façon continue leur adéquation aux compétences requises. • Coupler le pilotage privé dans ce processus avec un rôle accru des acteurs économiques dans la gestion de la certification des compétences (voir processus 4). • Garantir l'interaction entre les référentiels de certification et de formation du secteur de la FP avec ceux du secteur de l'éducation, <i>via</i> des cadres nationaux.
<i>Gestion de l'acquisition et de la certification des compétences</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Développer clairement les modes et les dispositifs de certification, avec une attention particulière à la reconnaissance et à la validation des compétences acquises en dehors du système formel (validation des acquis de l'expérience). • Définir les modes et les sources de financement partenarial des fonctions du processus. • Favoriser la mise en place de modes de formation duaux capables d'associer et intégrer besoins et compétences spécifiques au métier, ainsi que ceux liés au secteur économique et, plus globalement, à la citoyenneté globale et au développement durable.
<i>Évaluation de l'efficacité du dispositif de FP</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un système d'assurance qualité partenarial des établissements de formation (tant de type scolaire qu'en milieu de travail) auxiliaire à l'évaluation de l'efficacité interne du dispositif. • Favoriser la contribution active, voire le pilotage de l'évaluation externe du dispositif par les acteurs privés, notamment les organismes patronaux sectoriels et intersectoriels. • Veiller à l'établissement d'un flux continu d'information entre les acteurs chargés de l'évaluation de l'efficacité interne et externe du dispositif et ceux responsables de la formulation et du suivi/évaluation de la politique et de la planification de l'offre de formation.

6. Le système des matrices et leur utilisation

Les rôles des acteurs peuvent être présentés selon trois entrées possibles : par processus/fonction, par types de partenariats ou par acteur. Dans sa seconde partie, le document présente pour chaque processus, et pour chaque fonction du processus, les rôles de tous les acteurs dans le cadre de tous les types de partenariats. Les autres matrices sont présentées en annexes : i) une matrice pour chaque acteur (13 matrices) où sont présentés les rôles de l'acteur considéré par rapport à tous les processus/fonctions et dans le cadre de tous les types de partenariats ; et ii) une matrice pour chaque type de partenariat (quatre matrices) où sont présentés les rôles de chaque acteur par rapport à tous les processus/fonctions dans le cadre du type de partenariat considéré.

L'objectif du document est de fournir des éléments de réflexion aux acteurs impliqués dans le secteur de la FP, sous forme d'outil d'aide à la décision permettant de faire le point (autoévaluation) sur la répartition des rôles et de s'en servir pour convenir d'une évolution réaliste du positionnement de chaque acteur en vue d'une plus grande efficacité du dispositif de FP. Cet exercice pourra être réalisé par les acteurs d'un dispositif donné (national, sectoriel, régional, etc.) d'une manière autonome ou, pour plus d'objectivité, avec l'encadrement d'un acteur tiers avec la fonction de modération/orientation.

Il est évident que la première étape de ce travail consiste à adapter la matrice (nomenclatures des acteurs, des processus et des fonctions) au contexte du dispositif concerné. Les nomenclatures présentées dans ce document n'ont pas un caractère normatif. Arrêter ces listes et en particulier réaliser un diagnostic des processus est en soi un exercice assez pédagogique et significatif pour encadrer un travail de concertation sur les aspects qui suivront.

Ainsi, des pistes de réflexion concrètes sur l'utilisation des matrices par les acteurs du système sont présentées, ci-après, à titre d'exemple. Dans tous les cas, il s'agit de partir d'une matrice vierge. L'exercice consiste alors à décrire le rôle de chaque acteur par rapport à chaque processus/fonction et de s'assurer que cette description est objective. Ensuite, comparer le contenu de chacune des cellules de la matrice par rapport à la même cellule dans les quatre matrices types présentées dans ce document (l'information, la consultation, la concertation et la contribution). Les pistes proposées

se basent sur une approche de notation avec les hypothèses suivantes : note = 1 : partenariat informatif ; note = 2 : partenariat consultatif ; note = 3 : partenariat concertatif ; note = 4 : partenariat contributif.

Les moyennes par processus ou par famille d'acteurs (publics, privés, société civile, etc.) pourraient s'avérer utiles en fonction du contexte et du niveau de discussions à mener. À noter également que la matrice pourrait être exploitée pour analyser les partenariats public-public ou privé-privé, ce qui permet d'étudier le niveau de prise en compte des besoins régionaux et locaux. On pourra ainsi construire des aperçus « graphiques » des rôles des acteurs pour chaque processus. En travaillant sur toute la matrice, d'un seul coup d'œil, on peut avoir rapidement une représentation graphique qui permet de constater le type de relation partenariale pour chaque acteur et pour chaque processus/fonction. Cela permet de cibler, sur la base d'une compréhension commune, les champs d'amélioration et de consolidation potentiels et d'éviter de refaire chaque fois des études systémiques, lourdes et coûteuses. En s'appuyant sur un principe de notation et de caractérisation de la participation des parties prenantes dans la mise en œuvre des différentes fonctions, on peut également produire des diagrammes de type « radars » qui permettent de dégager des informations plus ciblées et des comparaisons diverses.

Ce document est le fruit d'une collaboration entre le Pôle de Dakar de l'Institut international de planification de l'éducation (IIFE) de l'UNESCO, via sa Plateforme d'expertise en formation professionnelle (Pefop), et l'Institut de la Francophonie pour l'éducation et la formation (IFEFF).



L'IIFE-Pôle de Dakar est soutenu financièrement par l'Agence française de développement.

