

## TERMES DE REFERENCE

### Etude sur les dispositifs de gestion des formateurs et personnels d'encadrement de l'enseignement et la formation techniques et professionnels dans 4 pays africains : Bénin, Ethiopie, Madagascar et Sénégal

#### 1. CONTEXTE

Les pays d'Afrique subsaharienne s'engagent de manière croissante à améliorer la qualité de l'offre de formation professionnelle afin d'offrir un maximum d'opportunités aux personnes qui cherchent à s'insérer sur le marché du travail. Ces efforts s'inscrivent dans les objectifs de développement durable (ODD), en particulier l'ODD 4, qui vise à « assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et à promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie », et l'ODD 8 qui vise à « promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous ». Ces efforts répondent également aux engagements pris par ces pays au sein de l'Union Africaine d'« accroître -d'ici à 2025- les opportunités de formation techniques et professionnelles dans l'enseignement secondaire et supérieur et renforcer les liaisons bénéfiques entre le monde du travail et les systèmes d'éducation et de formation » (Objectif stratégique 8 de la stratégie continentale de l'Education (CESA) 2016-2025.

On constate toutefois qu'en l'état actuel, l'offre d'enseignement et de formation techniques et professionnels (EFTP) ne répond que très insuffisamment aux besoins de main d'œuvre de l'économie, tant quantitativement que qualitativement et ne parvient pas à fournir aux formés les compétences nécessaires pour s'intégrer dans le marché du travail (en tant que salariés ou qu'entrepreneurs), contribuer au développement socio-économique, accompagner les évolutions technologiques, environnementales, etc.

Le premier défi auquel l'EFTP devra répondre est celui du nombre : en 2017, la population mondiale a atteint 7,6 milliards d'habitants dont 1,2 milliard en Afrique (*World Population Prospects, 2017*). Elle devrait s'accroître de plus d'un milliard au cours des 15 prochaines années, pour atteindre 8,6 milliards en 2030, l'Afrique étant le continent dans laquelle cette croissance serait la plus marquée. Cette croissance démographique se traduira nécessairement par une augmentation de la demande en formation alors que les systèmes d'EFTP peinent à se développer et accompagner cette évolution.

Le deuxième défi est celui de la qualité et de la pertinence, et notamment du rapprochement et de l'adaptation continue de l'offre de formation avec les besoins du marché de l'emploi (qui changent rapidement notamment en lien avec la révolution numérique, les changements climatiques, les migrations, etc.) afin d'améliorer l'employabilité des jeunes dans une logique de formation tout au long de la vie.

Pour répondre à ces défis, les pays mettent en œuvre des initiatives de réforme de l'EFTP avec le soutien des partenaires techniques et financiers.

L'ambition de ces efforts peut néanmoins être limitée par un certain nombre de facteurs dont en particulier en termes de formateurs et de personnels d'encadrement pédagogique. L'insuffisance en quantité et en qualité d'enseignants, de formateurs et de personnel d'encadrement pédagogique constitue l'un des freins au développement d'une offre de formation de qualité, et contribue à la mise sur le marché du travail de sortants peu qualifiés et donc à employabilité réduite.

De nombreuses mutations sont en cours pour répondre à ces défis. Elles se traduisent par des évolutions dans les missions et fonctions du personnel pédagogique, et dans les modalités de sa formation, ainsi que l'utilisation des technologies. Elles se traduisent également par l'apparition de nouvelles catégories de formateurs : des professionnels de l'entreprise qui interviennent dans les établissements de formation pour enseigner dans les spécialités propres à leur métier ; des maîtres d'apprentissage qui forment les jeunes en situation de

travail ; des formateurs/tuteurs en ligne ; ou encore des tuteurs qui accueillent et accompagnent les jeunes lors des stages ou séquences de professionnalisation en entreprise. Elles peuvent enfin se traduire par la mobilisation d'intervenants vacataires, au statut souvent précaire et qui ne sont pas toujours formés au métier qu'ils sont appelés à exercer.

Pour contribuer à l'amélioration de l'efficacité des réformes engagés par les pays africains et en particulier dans la composante « formateurs et personnels d'encadrement », l'Institut International de Planification de l'Education de l'UNESCO (IIPE-UNESCO), à travers son bureau pour l'Afrique situé à Dakar, lance une étude des politiques et dispositifs relatifs aux formateurs et au personnel d'encadrement de l'EFTP dans 4 pays : Bénin, Ethiopie, Madagascar et Sénégal.

Le choix de ces pays est basé sur :

- Un nombre réaliste compte tenu des ressources dédiées à l'étude ;
- L'inclusion de pays francophone(s) et anglophone(s) ;
- L'engagement de réformes importantes des dispositifs d'EFTP ;
- La motivation à faire partie de l'étude.

Les quatre pays directement ciblés bénéficieront de l'étude comme un élément d'analyse institutionnelle de la gestion des formateurs et personnel d'encadrement.

En sus des quatre pays cibles, deux autres pays, africains ou autres, (à identifier en accord entre le consultant international et l'IIPE-UNESCO Dakar) seront également traités et examinés à titre d'exemple/de référence à travers une analyse documentaire (sans visites de terrain) et permettront ainsi de donner une vision plus large et plus variée des dispositifs de gestion (au sens large) des fonctions de formateurs et de personnel d'encadrement en EFTP.

Dans le cadre de cette étude, on entend par « formateurs et personnels d'encadrement de l'EFTP » :

- les formateurs et enseignants de toutes catégories et de tous niveaux : les formateurs statutaires ; les professionnels de l'entreprise qui interviennent à titre de formateurs dans les établissements de formation ; les maîtres d'apprentissage qui forment les jeunes en situation de travail ; les formateurs/tuteurs en ligne ; les tuteurs qui accueillent et accompagnent les jeunes lors des stages ou séquences de professionnalisation en entreprise.
- le personnel d'encadrement : les directeurs d'établissement d'EFTP ; les chefs de travaux dans ces établissements ; les conseillers pédagogiques ; les formateurs de formateurs<sup>1</sup>.

Cette étude s'inscrit en particulier dans la mise en œuvre :

- de la Stratégie pour l'enseignement et la formation techniques et professionnels (2016-2021) de l'UNESCO et la poursuite des interventions que l'institution mène dans les pays afin de soutenir les initiatives nationales de renforcement des capacités du personnel enseignant et des gestionnaires ;
- des recommandations de la conférence de Kigali portant sur « l'investissement des pays dans l'acquisition et le développement des compétences des formateurs et des entrepreneurs », organisée par l'ADEA en 2015.

## **2. OBJECTIF ET CADRAGE DE L'ETUDE**

Compte tenu du rôle central des formateurs et du personnel d'encadrement (au sens large tel que mentionné plus haut) dans la pertinence, quantitative et qualitative, de l'EFTP, l'objectif de l'étude est de fournir aux décideurs de l'EFTP, dans les pays ciblés mais aussi dans les autres pays d'Afrique Sub-Saharienne, (i) un meilleur éclairage sur les enjeux de développement des dispositifs de gestion des formateurs et du personnel d'encadrement et

---

<sup>1</sup> En fonction des pays, les formateurs de formateurs pourraient être classés parmi les formateurs.

(ii) des pistes, sous forme de feuilles de route, pour les orientations et choix nationaux à retenir pour la mise à niveau du dispositif de gestion des formateurs et personnels d'encadrement. Cet éclairage est attendu à travers la conduite d'une analyse critique des politiques et dispositifs mis en œuvre pour gérer et encadrer les métiers de formateurs et personnels d'encadrement de l'EFTP. Avec une vision prospective, l'étude devra permettre d'identifier des approches efficaces et durables en vue de mettre à la disposition du système d'EFTP du personnel compétent et en nombre suffisant en particulier dans le contexte des pays Africains.

Le périmètre de l'étude couvrira :

- Le système public d'EFTP (sous la tutelle des ministères de l'Education, de la Formation professionnelle et/ou de l'Enseignement supérieur, Ministère du Travail, Ministères sectoriels, etc.) y compris les établissements d'EFTP gérés en partenariat public privé (PPP) ;
- La formation professionnelle délivrée par les centres privés de formation ;
- La formation professionnelle délivrée en entreprise, formelle ou informelle, dans le cadre de dispositifs de formation par apprentissage ou en alternance.

Dans la suite, le terme « EFTP » sera utilisé pour englober ces différentes approches de formation<sup>2</sup>.

Le travail consistera à dégager des recommandations pour des réformes à accomplir sur une base réaliste, en vue de faire des formateurs et du personnel d'encadrement de l'EFTP des acteurs incontournables du développement d'un dispositif de formation qui réponde aux défis économiques et sociaux du continent africain et, plus précisément, des pays de l'Afrique subsaharienne.

L'étude devra être en mesure de dégager des bonnes pratiques et des recommandations permettant de déterminer les conditions de qualité et d'efficacité dans l'exercice des métiers visés. Elle devra également identifier les facteurs de blocage à la mise en œuvre de ces recommandations et proposer des mesures concrètes pour les contourner.

L'analyse s'articulera en particulier autour des axes suivants :

## **1. Description introductive du système d'éducation-formation dans son ensemble, et plus spécifiquement de la stratégie de développement de l'EFTP en lien avec les secteurs économiques porteurs**

Il s'agit ici, pour chaque pays ciblé par l'étude, de :

- Faire une description incluant un schéma du système de l'EFTP et présentant les passerelles entre les différents niveaux, en particulier entre l'enseignement général et l'EFTP ;
- Faire une description des évolutions récentes et en cours du système d'EFTP ;
- Vérifier si les métiers porteurs bénéficient d'une stratégie spécifique et si celle-ci est bien intégrée et articulée avec la stratégie globale sur l'EFTP ainsi que les passerelles au sein du système éducatif.

L'équipe de consultants veillera à identifier et exploiter toutes études et/ou rapports réalisés sur le sujet dans les pays directement ciblés ou les pays de référence.

## **2. Inventaire de la situation des formateurs et personnels d'encadrement de l'EFTP**

L'équipe de consultants réalisera un inventaire et une analyse critique des politiques et dispositifs autour de la gestion, du statut, du rôle et de la fonction des formateurs et personnels

---

<sup>2</sup> Pour l'UNESCO, l'EFTP « s'entend comme comprenant 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 (...) en tant qu'élément de l'apprentissage tout au long de la vie. Il 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 » (Recommandation concernant l'Enseignement et la Formation Techniques et Professionnels (EFTP), 2015).

d'encadrement en EFTP (secteur public et secteur privé) dans chacun des quatre pays couverts par l'étude. Cet inventaire et cette analyse porteront en particulier sur les éléments suivants :

- Un panorama statistique des formateurs et personnel d'encadrement de l'EFTP dans le pays (par poste, en précisant si possible le nombre de titulaires, de vacataires et leur répartition géographique, les questions de mixité professionnelle et notamment l'entrée des femmes dans ce corps de métier, etc.) ;
- L'état, à affiner éventuellement avec les parties prenantes dans le pays, des besoins quantitatifs et qualitatifs en formateurs et personnels d'encadrement pédagogique en lien avec la stratégie nationale (en cours) de développement du dispositif d'EFTP ;
- Le vivier de recrutement et de mobilisation du personnel de formation : d'où viennent généralement ces personnels et sont-ils disponibles en profils (compétences) et en nombres suffisants ?
- Le dispositif existant sensé assurer la gestion de ces ressources humaines, de leur recrutement, de leur développement professionnel et la fin de leur carrière professionnelle ;
- L'existence et la structure d'un cadre curriculaire de qualification et de certification des métiers de formateurs et personnel d'encadrement de l'EFTP, et l'alignement de ces cadres curriculaires sur les réformes de l'EFTP :
  - o Existence d'un système d'analyse des besoins en formation des formateurs et personnels d'encadrement pédagogique, notamment avec les outils suivants : enquête d'analyse des besoins, bilan de compétences, catalogue de formation, etc. ; élaboration d'un plan de formation de formateurs annuel/pluriannuel, etc. ; organisation de la mise en œuvre et de la mobilisation des ressources ; gestion du temps de travail ; prise en compte des dimensions régionales et sectorielles, suivi et évaluation, etc. ;
  - o Entrée dans le système de formation :
    - Profils/modes/niveaux de recrutement : profil (académique ou issu du monde professionnel), niveau de diplôme, niveau de compétences, expérience professionnelle, genre, autres critères ;
    - Diversité des statuts liés à ces modes/niveaux de recrutement (enseignants titulaires, vacataires, occasionnels) et les débats en cours à ce sujet ;
  - o Parcours de formation initiale de ces personnels en précisant les acteurs impliqués (université, établissement de formation de formateurs, etc.) ainsi que l'articulation ou non avec le monde professionnel pendant la formation (stage ou alternance avec l'entreprise ? immersion courte ?) ;
  - o Certification : évaluation de la formation initiale, niveaux et modalités de la certification (y compris validation des acquis de l'expérience (VAE) si elle existe) ;
  - o Développement professionnel continu : dispositif de formation, co-formation, autoformation, encadrement, accompagnement et évaluation, ressources didactiques et pédagogiques ;
  - o Conditions d'exercice du métier, statut, mixité, etc. ;
  - o L'articulation (ou non) entre les politiques relatives au personnel de l'EFTP (de formation, de rémunération, de recrutement, de développement de carrière et lien avec la performance individuelle, ainsi que celles définissant leur statut) et la stratégie nationale de l'EFTP. Il s'agit ici également de faire un point sur la cohérence de ces politiques avec les exigences de l'articulation de l'EFTP avec les autres sous-secteurs du système éducatif.
  - o Matériel pédagogique et équipements disponibles pour la formation des formateurs en fonction des domaines de formation offerts dans le pays (y compris l'usage des lieux de travail pour la formation) ;
  - o La place de l'innovation et des technologies dans les curricula, le lien éventuel avec la recherche... ;

- Existence d'un système d'information et de gestion des ressources humaines (SIRH) couvrant les formateurs et personnels d'encadrement, notamment avec les outils suivants : répertoire des métiers de la formation, référentiels métiers/compétences de ces métiers, fiches de postes standardisées ou autre, identifiant les missions pour chaque poste (pilotage d'une direction centrale ou déconcentrée, gestion des établissements, pilotage pédagogique, transfert des compétences aux apprenants, suivi de l'insertion, ...etc.) ;
- Les modalités de gestion des ressources humaines (affectation, carrière, conditions de travail, rémunération, rétention, incitations, évaluation des performances, etc.) ;
- La perception par les formateurs et personnels d'encadrement de leur positionnement par rapport à leurs collègues des autres niveaux d'enseignement (enseignement de base, enseignement secondaire général 2<sup>nd</sup> cycle, enseignement supérieur) en termes de statut, de salaire et de valorisation/positionnement social, etc. ;
- La valorisation de la mixité professionnelle et l'égalité entre les genres ;
- Le financement et la soutenabilité financière de la formation de ces personnels (initiale, continue, sur le lieu de travail ou autre) et de leurs rémunérations.

L'équipe de consultants veillera à identifier et exploiter toutes études et/ou rapports réalisés sur le sujet dans les quatre pays directement ciblés ou dans les deux pays de référence.

### **3. Analyse de l'encadrement de la formation délivrée en entreprise**

Dans les pays où des dispositifs de formation par apprentissage ou en alternance sont mis en œuvre, une partie plus ou moins importante de la formation est assurée par l'entreprise, formelle ou informelle. L'apprenant est encadré par un maître d'apprentissage qui lui transfère les compétences sur le poste, directement en situation de travail.

L'équipe de consultants analysera les dispositions mises en œuvre pour assurer la qualité de la formation délivrée par le maître d'apprentissage et la complémentarité avec la formation fournie au sein de l'établissement :

- Existe-t-il des prérequis d'expérience et/ou de qualification exigés par l'Etat, l'organisation, la branche professionnelle et/ou l'entreprise pour être maître d'apprentissage ou tuteur en entreprise ? Ce statut est-il encadré par la Loi et, le cas échéant, quels sont les prérequis prévus dans les textes ?
- Existe-t-il des dispositifs de formation courte (à l'encadrement pédagogique, aux formations techniques ou autres) proposés de manière systématique par l'Etat, l'organisation ou la branche professionnelle aux maîtres d'apprentissage/tuteurs encadrant un jeune en entreprise ? Qui l'organise et sur quelle base ? Quels sont les contenus et certifications développés ?
- Quelles modalités d'incitation de l'entreprise existent pour assurer la formation des jeunes (par exemple mécanismes d'incitations fiscales pour les entreprises assurant la formation des jeunes ; subventions ; prise en charge par l'Etat d'une partie du coût du salaire du maître d'apprentissage ; avantages salariaux pour les tuteurs au niveau de l'entreprise ; etc.) ?

L'équipe de consultants veillera à identifier et exploiter toutes études et/ou rapports réalisés sur le sujet dans les quatre pays directement ciblés ou les deux pays de référence.

Le champ de la formation en entreprise et de sa qualité étant particulièrement large, l'équipe de consultants se concentrera particulièrement sur les approches mises en œuvre pour encadrer la pratique de formation assurée par le maître d'apprentissage / tuteur en entreprise, et les mécanismes éventuels pour l'améliorer.

### **4. Analyse critique des politiques et pratiques**

L'équipe de consultants mettra en évidence en quoi les politiques et dispositifs identifiés (tant concernant la formation en centre qu'en entreprise) facilitent ou au contraire entravent la mise

en œuvre d'une offre d'EFTP efficace, réactive et adaptée aux attentes des entreprises, en particulier au regard des aspects suivants :

- Qualité du système de gestion des ressources humaines ;
- Capacité du dispositif de formation et de développement des compétences dans le pays à répondre aux besoins de formation de la jeunesse, en nombre et en qualité ;
- Attractivité de l'EFTP par rapport à l'enseignement général et développement des parcours de formation et des passerelles ;
- Adaptation de l'offre d'EFTP aux besoins des entreprises et à l'entrepreneuriat ;
- Appropriation et mise en œuvre de programmes de formation selon l'approche par les compétences (APC) ;
- Appropriation et mise en œuvre de formations selon la pédagogie de l'alternance ;
- Gouvernance efficiente des établissements de l'EFTP, implication des entreprises et bonne gestion des ressources.

Au regard de ces différents aspects, l'équipe de consultants dégagera des recommandations, en particulier sur les points stratégiques suivants :

- La situation et le positionnement actuel des formateurs et personnels d'encadrement et de gestion des établissements : quels sont les facteurs facilitant ou bloquant le développement de dispositifs de formation (de ces métiers) adaptés aux défis à relever ?
- Les mutations nécessaires, en termes de profil, de statut et de missions des formateurs et personnels d'encadrement des établissements pour en faire de réels acteurs des réformes à entreprendre et faire face aux défis ;
- Les choix institutionnels concernant les structures de formation des formateurs (rôle de l'université, des établissements de formation de formateurs, autres structures) et de la certification de ces formations ;
- Le mode de pilotage et de gouvernance des établissements de formation de formateurs, notamment en termes d'anticipation des besoins, d'ouverture et de proximité avec le monde de l'entreprise, de coordination entre les différents dispositifs d'offre de formation, de recherche et développement, etc.
- Les changements de paradigme à introduire dans la formation initiale et continue des formateurs et personnels d'encadrement en termes d'innovation pédagogique, de lien avec le monde de l'entreprise, de technicité et connaissance du métier, d'organisation de la formation et des technologies éducatives (formation en ligne et à distance) pour leur permettre d'acquérir une bonne connaissance du monde de l'entreprise, l'acquisition d'un socle de compétences professionnelles de base et de rester à jour des évolutions en cours dans le monde des entreprises et du marché du travail ;
- Une analyse approfondie du recours à des vacataires, parfois issus du monde de l'entreprise, pour assurer la formation : quels en sont les avantages et les risques ? Comment encadrer et accompagner ce recours, et les allers-retours avec le monde de l'entreprise ?

L'étude pourra analyser l'efficacité de l'organisation institutionnelle et la justesse et l'opérationnalité notamment des éléments suivants et en dégager des recommandations :

→ Pour la formation initiale des formateurs et personnels d'encadrement

- Développer des structures/mécanismes approprié(e)s pour la formation initiale des formateurs et personnel d'encadrement ;
- Changer le contenu des formations existantes et renforcer à la fois les capacités pédagogiques, techniques et professionnelles des formateurs et personnel d'encadrement ;



- Adapter les actions de formation aux diverses catégories d'intervenants identifiés ;
  - Faire participer les professionnels à la conception et révision des contenus de formation des formateurs ;
  - Instaurer des stages de perfectionnement professionnel en entreprise (professionnalisation) pour toutes les catégories d'intervenants ;
  - Former toutes les catégories d'intervenants à la pédagogie de l'alternance ;
  - Faire encadrer les élèves enseignants/formateurs par les professionnels du monde du travail ;
  - Intégrer et structurer les démarches et actions de formation dans le cadre national des qualifications et des certifications.
- Pour la formation continue des formateurs et personnels d'encadrement - dégager des recommandations pour la mise en œuvre d'une véritable gestion efficace des ressources humaines dans ce domaine, par exemple au travers :
- Du développement de structures/mécanismes approprié(e)s pour la formation continue des formateurs en fonction des évolutions du marché du travail notamment en termes d'intégration des nouvelles technologies (formation à distance, ...etc.) ;
  - De l'immersion régulière des formateurs en entreprise afin de réactualiser leurs connaissances et compétences professionnelles ;
  - De la mise à jour des compétences professionnelles des formateurs au moyen d'actions de formation communes impliquant l'ensemble des intervenants dans un métier donné ;
  - D'une formation des formateurs ouverte et hors des murs avec les professionnels de leur filière de formation (sur le lieu de travail) ;
  - De la réalisation de formations spécifiques pour renforcer les compétences des formateurs impliqués dans les divers dispositifs de formation de l'EFTP ;
  - De la valorisation des acquis de la formation continue, des réseaux de co-formation et de l'autoformation des enseignants / formateurs à travers un système de reconnaissance de l'expérience professionnelle /capitalisation permettant une évolution dans le métier ou donnant droit à des avantages à définir ;
  - De l'utilisation des technologies numériques pour la formation et le développement d'espaces virtuels de mutualisation, d'échanges et de partage des matériaux produits et des méthodes innovantes mises en place, par les formateurs/enseignants.
- A un niveau plus global, l'équipe de consultants s'interrogera plus largement sur la capacité des approches actuelles à répondre aux enjeux qui se posent à l'EFTP en Afrique subsaharienne, avec un accent sur les formateurs et personnels d'encadrement (enjeu de qualité de l'offre de formation, d'efficacité de la dépense publique, enjeu du nombre).
- Les consultants sont appelés à évoquer tout autre élément qu'ils jugent pertinent et en dégager toute recommandation utile pour être sûr de couvrir l'ensemble des dimensions du sujet.

## 5. Recommandations et feuille de route

L'équipe de consultants conclura sur des propositions opérationnelles, durables et crédibles (en termes de soutenabilité financière mais aussi en termes de capacités de mise en œuvre), et détaillera précisément les conditions et façons d'opérationnaliser ces recommandations. Elle s'efforcera autant que possible à détailler son analyse et ses propositions selon le type de personnel concerné (directeur d'établissement, formateur, chef d'atelier, conseiller pédagogique ; vacataires/titulaires ; maître d'apprentissage et tuteurs en entreprise, ...).

Au niveau de chaque pays, durant l'analyse des quatre axes précédents, le consultant national identifiera des pistes qui pourraient aider le pays dans le choix de ses orientations stratégiques et opérationnelles prioritaires pour le développement des dispositifs de gestion des formateurs et personnels d'encadrement de l'EFTP. Ces pistes seront présentées sous forme de projet de feuille de route pour la prise en charge des problèmes prégnants et prioritaires.

Les recommandations et, surtout, le projet de feuille de route devront être discutées avec les principales parties prenantes des pays pour obtenir leurs approbation et engagement dans la perspective d'un approfondissement et d'un développement ultérieur des pistes identifiées. Sur la base des discussions, les consultants nationaux finaliseront les feuilles de route.

L'équipe de consultant veillera à identifier et exploiter toutes études et/ou rapports réalisés sur le sujet dans les pays directement ciblés ou les pays de référence.

### 3. LIVRABLES DE L'ETUDE

Il est attendu que l'équipe de consultants produise trois types de livrables :

**Livable 1 – Méthodologie** : celle-ci précisera la démarche proposée par l'équipe d'experts, la grille de questionnements pour traiter les problématiques visées, éventuellement les focus-group à organiser, la liste des structures à rencontrer dans les pays ainsi que la présentation du choix de 2 pays ayant des expériences réussies en matière de formation professionnelle et pour lesquels la référence sera faite sur la base d'une analyse documentaire.

**Livable 2 – les rapports pays** : un rapport pays aux alentours de 30 pages sera élaboré pour chacun des 4 pays : il fournira l'état des lieux pour chaque pays et couvrira en particulier les aspects détaillés dans le cadrage de l'étude, à savoir : i) le positionnement stratégique de la formation des formateurs et personnels d'encadrement ; ii) inventaire et analyse de la situation des formateurs et personnel d'encadrement de l'EFTP ; iii) analyse des pratiques pour encadrer la formation délivrée en entreprise par les maîtres d'apprentissage ; iv) analyse critique et recommandations. Il débouchera sur une feuille de route spécifique à chaque pays pour améliorer les dispositifs et pratiques mis en œuvre autour du statut, rôle et fonction du personnel dans les dispositifs d'EFTP existants. Chaque rapport pays comportera un résumé exécutif de 2 pages, un sommaire, une liste des sigles et abréviations, et une bibliographie (non inclus dans la trentaine de pages du livrable).

**Livable 3 – un rapport de synthèse** d'une cinquantaine de pages, présentant une analyse comparative des approches mises en œuvre dans les 4 pays identifiés et les mettant en perspective avec des pratiques réussies dans les pays de référence, choisis sur la base des performances de leur système d'EFTP, notamment en termes de dispositifs de gestion au sens large des formateurs, et étudiés dans le cadre d'une revue documentaire. Les conclusions de cette revue documentaire seront directement intégrées au rapport de synthèse, dans une logique de comparaison avec les approches mises en œuvre dans les 4 pays de l'étude. Des recommandations d'ordre global devraient être également dégagées pour la mise en place d'un dispositif pertinent de formation et de gestion des formateurs et personnels d'encadrement de l'EFTP et ce dans une approche prospective et qui intègre notamment les opportunités qu'offre le numérique. Le rapport de synthèse comportera en outre un résumé exécutif de 4 pages en français et en anglais, un sommaire, une liste des sigles et abréviations, et une bibliographie (non inclus dans la cinquantaine de pages du livrable).

### 4. MODALITES DE MISE EN ŒUVRE ET ETAPES DE L'ETUDE

L'étude sera réalisée à partir des données recueillies dans le cadre des 4 études pays et de la revue documentaire. Elle sera conduite selon un processus itératif par une équipe de consultants sous la responsabilité de l'IIPE-UNESCO Dakar. Un webinaire de lancement et un atelier de présentation du projet de rapport transversal<sup>3</sup>, auxquels seront conviées l'UNESCO siège, le bureau de l'UNESCO à Dakar, l'AFD, l'ADEA et la BAD permettront de faciliter les choix stratégiques pour l'étude, notamment en ce qui concerne : i) les aspects de la problématique à approfondir ; ii) le choix des pays ayant des expériences réussies en matière d'EFTP à retenir comme pays de comparaison (sur la base d'analyse documentaire) ; iii) la validation des propositions / recommandations / scénarios pour les feuilles de routes, ...etc.

---

<sup>3</sup> A confirmer en fonction des contraintes liées à la Covid-19. Si non, l'atelier sera transformé en webinaire.



## 1. Equipe de l'étude

Sous la supervision et l'encadrement de l'IIPE-UNESCO Dakar, l'étude sera menée par une équipe constituée d'un consultant international qui sera le chef de mission et de quatre consultants nationaux (un par pays).

Le/La consultant(e) international(e) aura la charge de :

- définir la méthodologie opérationnelle de l'étude, la partager avec les consultants nationaux et veiller à son application;
- préparer et animer le webinaire de lancement et l'atelier de validation, en coordination avec les consultants nationaux et l'IIPE-UNESCO Dakar ;
- assurer l'interface avec l'IIPE-UNESCO Dakar ;
- réaliser la revue documentaire de deux pays de référence et produire la synthèse ;
- Superviser la production et garantir la qualité des rapports pays ;
- Produire le rapport de synthèse.

Les consultant(e)s nationaux/nationales auront en charge de :

- réaliser la revue documentaire au niveau pays ;
- réaliser les études pays ;
- produire les rapports pays incluant une feuille de route pour chaque pays comportant des recommandations contextualisées et discutées avec les parties nationales concernées et les transmettre au consultant international et à l'IIPE-UNESCO Dakar ;
- participer à l'atelier de présentation du projet de rapport de synthèse et des drafts des rapports pays de l'étude.

## 2. Etapes de l'étude

Les différentes étapes de l'étude se déclinent comme suit :

- **Etape 1** : atelier ou webinaire de lancement visant la clarification des attentes, le cadrage de l'étude et la finalisation de la méthodologie ;
- **Etape 2** : conduite des études pays, y compris une séquence de présentation de validation ;
- **Etape 3** : (en parallèle de l'étape 2) : conduite d'une revue documentaire sur des pays choisis sur la base des performances de leur système de formation professionnelle
- **Etape 4** : rédaction du rapport global présentant une analyse comparative des 4 rapports pays et les mettant en perspective avec les éléments de la revue documentaire ;
- **Etape 5**: Présentation à l'IIPE Dakar, en atelier de travail de trois jours à Dakar, du projet de rapport global et des projets de rapports pays de l'étude ;
- **Etape 5** : Finalisation du rapport global et des rapports pays incluant une feuille de route pour chaque pays comportant des recommandations contextualisées et discutées avec les parties nationales concernées.

## 3. Langue de travail

La langue de travail sera le français. Le rapport pays pour l'Ethiopie sera en anglais. Le rapport global sera rédigé en français et comportera un résumé exécutif.

#### 4. Durée, calendrier et budget de la mission

Le volume global de la consultance à mobiliser pour la mission est estimé à 75 homme/jours répartis comme suit :

Activités	Consultant International	Consultants Nationaux				Total
		Bénin	Ethiopie	Madagascar	Sénégal	
Elaboration de la méthodologie	5	2	2	2	2	13
Préparation et tenue Atelier/webinaire de lancement	3	1	1	1	1	7
Revue documentaire pays	18	6	6	6	6	42
Echanges avec les parties prenantes pays	8*	8	8	8	8	40
Finalisation de la Feuille de Route		4**	4**	4**	4**	16
Production des rapports pays	16	7	7	7	7	44
Production du projet de rapport transversal	15	1	1	1	1	19
Préparation et tenue atelier de présentation des projets de rapports pays et transversal	5	4	4	4	4	21
Finalisation des rapports	5	2	2	2	2	13
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>215</b>

\* Travail à distance

\*\* Sous forme de réunions individuelles ou en regroupées avec les principales parties prenantes.

La mission est à réaliser **durant une période de Six (06) mois** à partir de son démarrage.

- Date, souhaitée, de début de la mission : début février 2021 ;
- Date de fin de la mission : Juillet 2021.

#### 5. Profils du/de la Consultant(e) international(e)

- titulaire d'un diplôme d'au moins de Master ou équivalent ;
- spécialiste en sciences de l'éducation, en ingénierie des systèmes d'EFPT avec au moins 7 ans d'expérience dont 2 au niveau international ;
- très bonne connaissance des problématiques de la formation professionnelle dans le contexte africain ;
- très bonne connaissance des dispositifs de formations des personnels de formation en EFTP, en particulier des formateurs et des personnels d'encadrement ;
- très bonne connaissance de l'ingénierie de formation basée sur l'APC et des approches de gouvernance des systèmes d'EFTP (partenariat public privé, pilotage par la demande économique, etc.) au niveau international ;
- bonne connaissance des modes de formation professionnelle (formation en entreprise, alternance, apprentissage);
- avoir une connaissance des aspects financiers du système éducatif en général et de de l'EFTP en particulier
- avoir réalisé plusieurs missions à l'échelle internationale en lien avec les domaines précités
- excellente maîtrise du français et bonne connaissance de l'anglais

**Le dossier complet est à envoyer à l'adresse suivante [etude.formateurs@iiep.unesco.org](mailto:etude.formateurs@iiep.unesco.org) au plus tard le dimanche 31 janvier 2021 à minuit TU.**