

SIFA

Initiative Compétences
pour l'Afrique

CT

Coopération technique

OUTIL DE DIAGNOSTIQUE DE L'EFTP : CHEMINEMENT VERS UNE APPROCHE AXÉE SUR LA DEMANDE

Un manuel destiné aux directeurs de l'EFTP



Remerciements

La CUA et l'AUDA-NEPAD aimeraient remercier le Global Development Incubator–GDI (Incubateur global de développement) pour son soutien technique dans la compilation de ce document, mais également tous les représentants de la GIZ qui ont aidé à l'élaboration de ce rapport.

Ce rapport a été rédigé en partenariat avec le Global Development Incubator (GDI) : Alice Gugulev, Jay Shah, Alexis Teyie, Gichobi Mwangi et Cheikh Pape Cisse. L'équipe aimerait remercier le Global Opportunity Youth Network- goyn.org (Réseau mondial pour les perspectives des jeunes), qui a été une source essentielle des idées exposées ici. Le GOYN est hébergé par l'Aspen Institute Forum (Forum de l'institut Aspen), dirigé par Jamie McAuliffe, et exécuté en partenariat avec le GDI et d'autres parties prenantes.

Le GOYN est une initiative à plusieurs parties prenantes qui s'engage à produire des changements systémiques basés sur le lieu, afin de créer des opportunités économiques pour les jeunes. En collaboration avec des partenaires de fonds localisés dans des communautés du monde entier, nous travaillons à la création d'une mobilité économique pour les « Perspectives des jeunes », c'est-à-dire les jeunes âgés de 15 à 29 ans qui ne sont pas scolarisés, sont au chômage ou occupent des emplois informels. Le GDI est un incubateur d'entreprises de développement transformationnel, qui s'efforce de créer et de mettre à l'échelle la prochaine génération de solutions à impact social. Que ces concepts proviennent d'experts du secteur ou qu'ils soient développés et testés par nous-mêmes, nous créons de nouvelles approches pour répondre aux problèmes mondiaux persistants.



Index

Section 1 : Introduction	4
Section 2 : De quoi est constitué un écosystème d'EFTP répondant à la demande ?	4
Section 3 : Quel rôle les établissements d'EFTP et les autres acteurs devraient-ils jouer dans cet écosystème ?	9
Section 4 : Quelles normes les EFTP devraient-ils mettre en place pour des partenariats basés sur la demande ?	9
Section 5 : Que signifie votre note et comment ce manuel peut-il être utilisé ?	10
Section 6 : Conseils pour accroître des partenariats efficaces avec le secteur privé	11
■ Concevoir et mettre en œuvre des stratégies d'engagement du secteur privé basées sur l'analyse	
- A. Rechercher et évaluer les besoins du marché	12
- B. Identifier et établir l'ordre des priorités en ce qui concerne les partenaires sélectionnés	13
- C. Comprendre les principales conditions de recrutement	13
■ Adopter et développer la conception de programmes d'études basés sur la demande	14
- A. Proposer des cours adaptés à la demande du marché	14
- B. Concevoir des programmes d'étude pour répondre aux besoins du secteur privé	14
■ Intégrer des partenariats dans l'offre des programmes d'études, en particulier avec les employeurs partenaires	16
- A. Renforcer les compétences du personnel d'enseignement et de formation nécessaires pour la mise en œuvre des programmes d'études	16
- B. Fournir des équipements et du matériel pédagogique appropriés	17
■ Intégrer et étendre des opportunités d'apprentissage en milieu de travail dans tous les programmes de formation	18
- A. Créer des opportunités d'apprentissage en milieu de travail, par exemple des apprentissages et des stages	18
■ Investir dans le personnel et les équipes de partenariat chargés de l'engagement du secteur privé	19
- A. Élaborer des principes directeurs efficaces pour les partenariats avec le secteur privé	19
- B. Ressources consacrées à l'engagement du secteur privé	20
■ Mettre en place des systèmes d'établissement des profils des stagiaires pendant les inscriptions et suivre régulièrement les résultats des anciens sur le marché du travail	21
- A. Établir le profil des stagiaires et suivre leurs parcours professionnels	21
- B. Recueillir continuellement des retours d'information auprès des employeurs partenaires et des anciens étudiants	22
- C. Investir dans un système d'apprentissage collaboratif	23
■ Explorer des modèles d'entreprise novateurs de l'EFTP et promouvoir des accords de partage des coûts avec les employeurs partenaires	24
- A. Explorer des modèles d'entreprise novateurs de l'EFTP et promouvoir des accords de partage des coûts avec les employeurs partenaires	24
■ Mettre en place des contrôles internes et plaidez pour une plus grande autonomie en matière de programmation auprès des administrations locales et nationales	25
- A. Mettre en place des contrôles internes et permettre aux dirigeants de pouvoir plaider pour une plus grande autonomie	25
- B. Examiner et adapter les partenariats	26
Section 7 : Annexe et références	27
Références	28
Ressources externes	29

Section 1 : Introduction

Une occasion sans précédent nous est offerte de réformer de manière significative l'EFTP, pour faciliter votre travail et réaliser le potentiel de l'EFTP dans toute l'Afrique. Il est certain que vos stagiaires et anciens étudiants, les administrations locales et le gouvernement, les partenaires du secteur privé, qu'il s'agisse de multinationales de grande envergure ou de petites entreprises informelles, ont tous un rôle à jouer pour libérer la pleine valeur de l'EFTP pour les moyens de subsistance des jeunes et les économies nationales. Cependant, nous espérons du personnel de l'EFTP comme vous qu'il dirige les partenariats nécessaires au développement de systèmes d'EFTP répondant à la demande.

Au cours des deux dernières décennies, l'argumentaire en faveur des partenariats dans l'enseignement professionnel répondant à la demande ou axé sur la demande a été établi. En fait, lorsque nous nous sommes entretenus avec d'autres membres du personnel de l'EFTP, ils ont réitéré les mêmes avantages de partenariat, en particulier avec les employeurs: développement de programmes de meilleure qualité et d'une formation professionnelle axée sur la demande, amélioration des résultats professionnels des étudiants de l'EFTP, amélioration de la gestion financière et opérationnelle. Pour exploiter pleinement les avantages du partenariat, les établissements d'EFTP ne peuvent plus continuer à s'appuyer sur des engagements organiques et ad hoc, qui sont rarement stratégiques.

Section 2 : De quoi est constitué un écosystème d'EFTP répondant à la demande ?

Dans le tableau 1, nous décomposons les différences fondamentales entre l'EFTP orienté vers l'offre et ce vers quoi nous tendons : des systèmes répondant à la demande.

Nous avons identifié quatre (4) domaines d'intérêt:

- i) **la planification stratégique et opérationnelle ;**
- ii) **les programmes d'études et la formation ;**
- iii) **la gestion des parties prenantes ; et**
- iv) **la capacité institutionnelle.**

D'après nos analyses, il s'agit des domaines les plus pertinents au sein des systèmes d'EFTP. À travers ces quatre domaines, nous avons identifié huit autres (8) composantes qui agissent comme des leviers de changement et peuvent ainsi indiquer des opportunités de croissance pour les institutions individuelles d'EFTP. Sur la base de la juxtaposition des

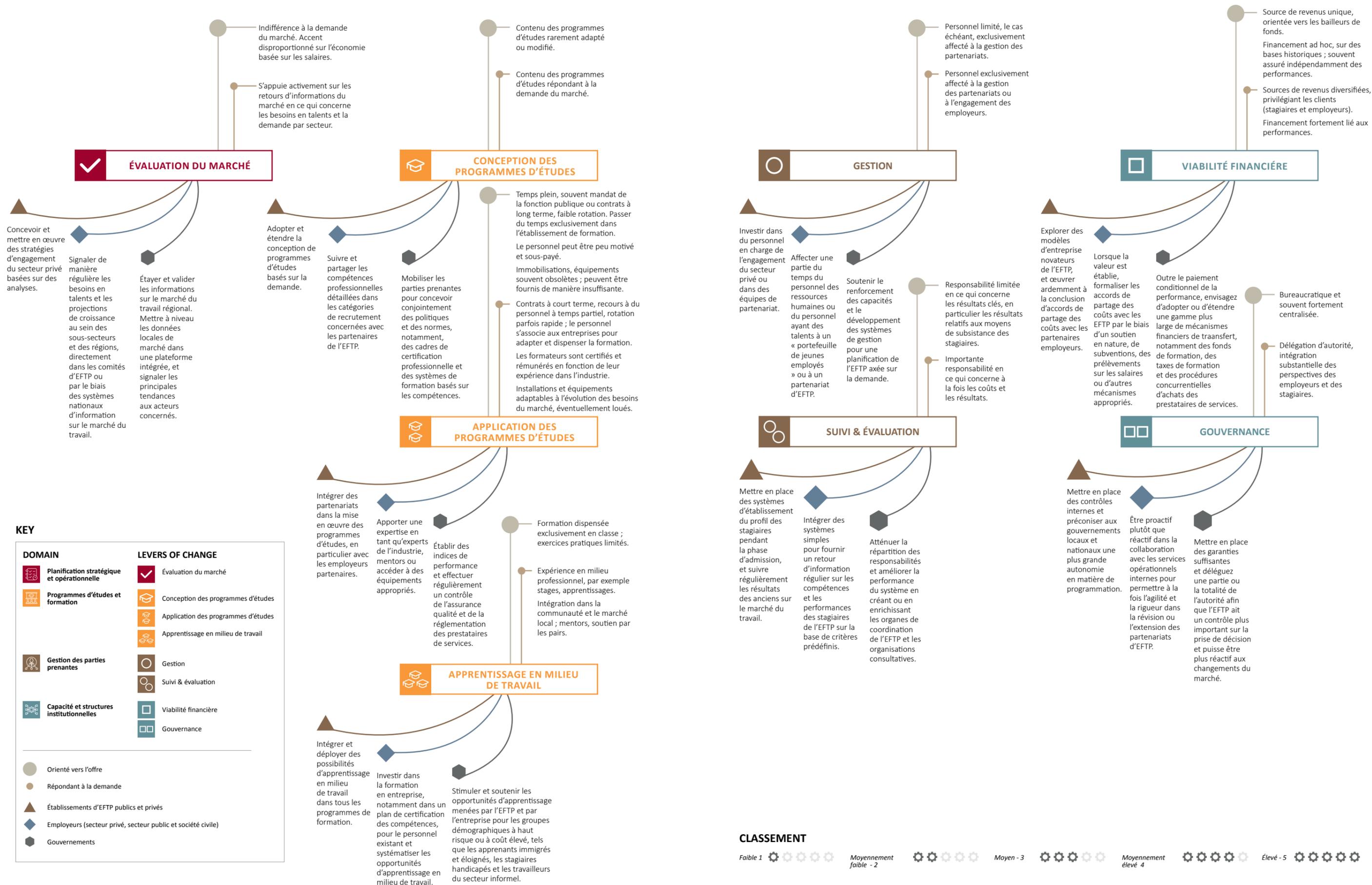


systèmes axés sur l'offre et des systèmes plus efficaces et dynamiques répondant à la demande, nous utilisons les mêmes huit composantes pour identifier des opportunités et des recommandations spécifiques pour trois acteurs clés du système : les EFTP, les employeurs et le gouvernement (tableau 2). Nous proposons également aux EFTP un outil pratique pour évaluer leurs capacités actuelles à tirer parti des partenariats sur la base de nos recommandations concernant les huit leviers de changement. Les établissements d'EFTP peuvent ensuite utiliser leurs notes en fonction de leur feuille de marque pour identifier et adopter des conseils détaillés afin d'améliorer leurs performances (tableau 3).

Nous savons que les systèmes d'EFTP peuvent être très variés, couvrant les centres professionnels, les écoles secondaires techniques, les collèges, les instituts polytechniques, les centres de compétences communautaires et les entreprises de formation privées. Si nous sommes convaincus que ces recommandations peuvent aider tout système d'EFTP à collaborer de manière nouvelle ou enrichie avec d'autres partenaires, nous vous invitons à adapter ces conseils à votre contexte particulier. Il s'agit ici d'un document partagé et vivant, et nous pouvons travailler ensemble pour veiller à ce que cet outil soit adapté à l'usage et réponde à vos besoins en votre qualité de membre du personnel de l'EFTP.

Alors qu'un système orienté vers l'offre est concentré sur les résultats du niveau de production, comme les taux d'inscription, d'assiduité et d'obtention de diplômes, un système d'EFTP répondant à la demande se concentre sur la délivrance de résultats positifs en matière de moyens de subsistance pour ses stagiaires. En apportant des améliorations à l'aide des leviers de changement que nous avons présentés dans le tableau 1, les établissements d'EFTP pourraient faciliter l'impact qui compte le plus pour leurs stagiaires et leurs communautés et s'en tenir responsables :

- **Taux de placements professionnels élevés** - la partie des diplômés qui a trouvé un placement professionnel, ou qui se lance dans l'entrepreneuriat.
- **Taux de rétention élevés** - la partie des diplômés qui reste en poste, et qui peut prétendre à une progression professionnelle. Pour les entrepreneurs, cela permettrait de saisir le taux de survie des entreprises créées.
- **Bonne qualité de travail** - la partie des diplômés dont les opportunités de travail seraient considérées comme « décentes » selon l'organisation internationale du travail : « un travail productif et convenablement rémunéré, la sécurité sur le lieu de travail et la protection sociale pour les familles, de meilleures perspectives de développement personnel et d'insertion sociale, la liberté pour les individus d'exprimer leurs revendications, de s'organiser et de participer aux décisions qui affectent leur vie, et l'égalité des chances et de traitement pour tous, hommes et femmes. »



CLASSEMENT

Faible 1 Moyennement faible - 2 Moyen - 3 Moyennement élevé 4 Élevé 5

Composante	Évaluation	Description
Planification stratégique et opérationnelle		Compréhension limitée des tendances du marché ; pas de système établi pour collecter des informations sur le marché et des idées sur les potentiels partenaires.
Évaluation du marché		Données irrégulières sur les tendances du marché basées sur des sources non vérifiées. Informations sur les potentiels partenaires recueillies de manière organique et irrégulière par le personnel.
Établissements d'EFTP publics et privés		Analyses de marché effectuées directement par l'EFTP, mais pas de routine fiable. Informations clés sur les potentiels partenaires collectées sur la base de sources crédibles ou d'expérience.
Établissements d'EFTP publics et privés		Analyses de marché régulières effectuées par l'EFTP et validées par d'autres acteurs. Informations clés et conditions de recrutement des potentiels partenaires disponibles, analysées et utilisées.
Établissements d'EFTP publics et privés		Recherche et évaluation des besoins du marché approfondies, menées régulièrement et triangulées avec des sources externes vérifiées. L'EFTP comprend les principales conditions de recrutement de chaque partenaire et établit l'ordre des priorités en matière de partenariats en fonction des analyses de données.
Programmes d'études et formation		Cours et conception de programmes traditionnels (inchangés depuis les 5 dernières années) avec un alignement limité sur les besoins du marché.
Conception des programmes d'études		Gamme de cours (types de programmes de formation) influencée par la demande du marché, avec une conception traditionnelle des programmes d'études pour chaque cours.
Établissements d'EFTP publics et privés		Gamme de cours et conception de programmes de formation individuels influencés par des données vérifiées sur la demande du marché.
Établissements d'EFTP publics et privés		Gamme de cours et programmes d'études conçus conjointement avec les principaux employeurs partenaires et intégrant les perspectives des anciens élèves/stagiaires.
Établissements d'EFTP publics et privés		Gamme de cours et programmes d'études conçus conjointement pour répondre à la demande des employeurs existants, et programmes demeurant adaptables aux prévisions du marché.
Programmes d'études et formation		Engagement limité entre les formateurs de l'EFTP et les employeurs partenaires. Disponibilité limitée des équipements et du matériel didactiques adaptés aux besoins des employeurs.
Application des programmes d'études		Échanges ponctuels entre les formateurs de l'EFTP et les employeurs partenaires. Fourniture occasionnelle d'équipements ou de matériels didactiques (si requis).
Établissements d'EFTP publics et privés		Les formateurs en EFTP peuvent contacter les employeurs partenaires en ce qui concerne des aspects spécifiques. Les employeurs partenaires développent conjointement les équipements et le matériel didactiques requis.
Établissements d'EFTP publics et privés		Formation à court terme des formateurs de l'EFTP par les employeurs partenaires pour tous les cours qui le nécessitent. Les employeurs partenaires fournissent certains équipements et matériels didactiques à l'EFTP.
Établissements d'EFTP publics et privés		Partenariats formalisés pour la formation à long terme des formateurs de l'EFTP par les employeurs partenaires. Les employeurs partenaires fournissent, réparent et remplacent régulièrement les équipements et le matériel didactiques dans le cadre d'accords formels de partage des coûts.
Programmes d'études et formation		Peu d'opportunités d'apprentissage en milieu de travail dirigées par les stagiaires et entièrement ponctuelles. L'EFTP ne dispose d'aucune information sur les employeurs partenaires locaux. Aucune intégration de l'apprentissage en milieu de travail dans la conception des programmes d'étude ou le plan de formation.
Apprentissage en milieu de travail		Les formateurs de l'EFTP encouragent la participation des stagiaires, mais l'inclusion de l'apprentissage en milieu de travail dans les programmes est limitée. Pourrait avoir des informations sur les potentiels employeurs mais pas de partenariats établis.
Établissements d'EFTP publics et privés		Conception des programmes d'études et plan de formation considérés comme un apprentissage en milieu de travail. L'EFTP suit les employeurs partenaires potentiels et a mis en place des accords informels pour l'apprentissage en milieu de travail (WBL).
Établissements d'EFTP publics et privés		L'EFTP compte 1 à 2 accords formalisés et à long terme avec des employeurs partenaires en ce qui concerne l'apprentissage en milieu de travail. L'EFTP recueille les retours d'information des stagiaires et des employeurs pour améliorer les programmes d'apprentissage en milieu de travail.
Établissements d'EFTP publics et privés		Accords entre l'EFTP et le WBL formalisés dans une série de sous-secteurs. L'EFTP crée conjointement des programmes de WBL avec les employeurs partenaires et les stagiaires.
Gestion des parties prenantes		Pas de personnel consacré à l'engagement des employeurs. Engagement ponctuel et non coordonné des partenaires par le personnel de l'EFTP.
Gestion		Administrateurs et formateurs de l'EFTP soutenant l'engagement du secteur privé sans allocation spécifique de temps de travail pour le personnel et probablement uniquement sur une base de volontariat.
Établissements d'EFTP publics et privés		Engagement coordonné du personnel de l'EFTP soutenant l'engagement des employeurs à moins de 50 % de la capacité/du temps de travail du personnel. Au moins un membre du personnel de l'EFTP disposant des capacités et compétences nécessaires pour soutenir l'engagement des employeurs à une capacité de 50-100 %.
Établissements d'EFTP publics et privés		Engagement régulier et coordonné des employeurs. L'équipe du partenariat a accès aux budgets et aux ressources pour ce qui est de l'engagement des employeurs ou a une influence sur lesdits budgets et ressources.
Établissements d'EFTP publics et privés		Personnel consacré à l'engagement des employeurs embauché sur la base des capacités requises pour les partenariats. Profils des stagiaires intégrés aux données sur les performances pendant le programme d'EFTP ainsi qu'aux retours d'informations après l'obtention du diplôme. Retours d'informations continus (trimestriels) des diplômés et des employeurs partenaires, avec intégration des principaux enseignements dans la conception et la mise en œuvre du programme.
Gestion des parties prenantes		L'établissement du profil de base des stagiaires qui s'inscrivent, ne peut permettre de recueillir que des informations démographiques dont la qualité des données est peu fiable. Aucun mécanisme de collecte des retours d'informations des diplômés ou des employeurs partenaires.
Suivi & évaluation		Profil de base des stagiaires, mais les données sont précises et vérifiées. Mécanisme de collecte des retours d'informations des diplômés ou des employeurs partenaires en place mais pas appliqué de manière cohérente.
Établissements d'EFTP publics et privés		Les profils des stagiaires comprennent une base pour ce qui est des aptitudes et des compétences. Retours d'informations peu fréquents (une fois tous les 2 ou 3 ans) des diplômés et des employeurs partenaires et application limitée des apprentissages. Retours d'informations périodiques (annuelles ou semestrielles) des diplômés et des employeurs partenaires, avec mise en œuvre de certains apprentissages.
Établissements d'EFTP publics et privés		Les profils des stagiaires contiennent des informations démographiques, des bases de compétences ainsi que des intérêts professionnels. Retours d'informations continus (trimestriels) des diplômés et des employeurs partenaires, avec intégration des principaux enseignements dans la conception et la mise en œuvre du programme.
Établissements d'EFTP publics et privés		Profils des stagiaires intégrés aux données sur les performances pendant le programme d'EFTP ainsi qu'aux retours d'informations après l'obtention du diplôme. Retours d'informations continus (trimestriels) des diplômés et des employeurs partenaires, avec intégration des principaux enseignements dans la conception et la mise en œuvre du programme.
Capacité et structures institutionnelles		Source de revenu unique ; programmation fortement orientée vers les bailleurs de fonds au détriment des stagiaires et des employeurs partenaires. Ordre des priorités en matière de budget inefficace et ponctuel ; peut ne pas tenir compte des données ou des idées des cycles de financement précédents. Les budgets peuvent ne pas couvrir entièrement les coûts des programmes essentiels.
Viabilité financière		L'EFTP est responsable des coûts et coopère entièrement aux audits internes et externes. Budgets examinés de manière régulière par les principales parties prenantes. Plan clair mis en place pour garantir que les coûts des programmes essentiels sont suffisamment couverts.
Établissements d'EFTP publics et privés		L'EFTP investit dans l'expansion des sources de revenus autres que les subventions, notamment les frais de scolarité, l'aide en nature et les dons de la communauté. Budgets régulièrement révisés, priorités et coûts des programmes ajustés en conséquence.
Établissements d'EFTP publics et privés		L'EFTP met en place des accords formels de partage des coûts avec les employeurs partenaires. L'EFTP est entièrement responsable des coûts des programmes et des coûts opérationnels.
Établissements d'EFTP publics et privés		L'EFTP explore des modèles d'entreprise novateurs et plaide pour une gamme plus large de mécanismes de partage des coûts, tels que les prélèvements sur les salaires. L'EFTP est entièrement responsable à la fois des coûts et des résultats des programmes. Priorité budgétaire basée sur les données d'impact.
Capacité et structures institutionnelles		Modèle de gouvernance fortement centralisé. Les équipes de l'EFTP ont souvent une visibilité et un contrôle limités sur les décisions, notamment sur la conception des programmes. Les processus peuvent être bureaucratiques et inefficaces.
Gouvernance		Intégration partielle des perspectives à travers les différentes équipes et niveaux de l'EFTP. Documentation des processus clés et des procédures de prise de décision ; peut encore faire l'objet de retards et de bureaucratie.
Établissements d'EFTP publics et privés		Décisions stratégiques clés entièrement communiquées à l'avance au sein de l'EFTP et à tous les principaux acteurs. Système d'équilibre des pouvoirs internes clairs mis en place pour garantir la transparence et la responsabilité des décisions.
Établissements d'EFTP publics et privés		Inclusion des perspectives des employeurs partenaires et des stagiaires dans la prise de décision. Les chefs d'équipe de l'EFTP s'approprient et contrôlent majoritairement la prise de décision dans leurs domaines propres.
Établissements d'EFTP publics et privés		Les chefs d'équipe de l'EFTP sont proactifs et exercent leur autorité sur la conception, les budgets et la mise en œuvre de leurs domaines d'expertise. Un leadership d'EFTP fort défend le développement des partenariats établis avec les principales parties prenantes. Pour les EFTP publics, un leadership fort peut plaider pour une plus grande autonomie et une plus grande décentralisation.

Section 3 : Quel rôle les établissements d'EFTP et les autres acteurs devraient-ils jouer dans cet écosystème ?

Comme nous l'avons souligné précédemment, le travail vers des systèmes d'EFTP entièrement adaptés à la demande doit être un effort conjoint. Dans le tableau 2, nous utilisons les mêmes huit composantes qui nécessitent une intervention et identifions des recommandations claires pour trois acteurs clés : les établissements d'EFTP en eux-mêmes (à la fois les établissements d'EFTP publics et privés), les employeurs (secteur privé, secteur public et société civile) et les gouvernements. Il existe certainement d'autres acteurs qui influencent et sont influencés par les systèmes d'EFTP, comme les institutions financières, les organisations non gouvernementales et certainement les stagiaires et les anciens élèves formés par les établissements d'EFTP. Heureusement, dans plusieurs pays africains, nous avons constaté des tendances positives en matière de politique publique, d'inscription dans les établissements d'EFTP et d'engagement des employeurs. C'est l'occasion pour nous, de profiter de cet élan pour améliorer radicalement l'enseignement et la formation professionnels. Nous souhaitons que cet outil soutienne l'évolution de l'EFTP vers un système répondant à la demande. Cependant, nous reconnaissons que les idées et les recommandations que nous avons synthétisées ici ne prennent tout leur sens que lorsqu'elles sont mises en œuvre et adaptées. Nous vous invitons à proposer des domaines de collaboration et de partenariat avec l'ensemble des parties prenantes.

Le chapitre suivant porte sur les conseils spécifiques aux EFTP, mais nous sommes impatients de créer ensemble un système d'appui pour d'autres acteurs clés des systèmes d'EFTP, tels que les employeurs et le gouvernement.

Section 4 : Quelles normes les EFTP devraient-ils mettre en place pour des partenariats basés sur la demande ?

À partir des composantes que nous avons explorées ci-dessus, nous avons identifié des domaines cruciaux de croissance dans la sphère d'influence directe des EFTP. La fiche de marquage des partenariats de l'EFTP basés sur la demande que nous avons conçue est organisée autour de ces huit composantes (tableau 3). Les composantes sont énumérées à gauche. La rangée supérieure indique notre système de notation ; vous pouvez attribuer une note entre 1 (**faible**) et 5 (**élevée**). Chaque notation est associée à des informations détaillées selon un spectre pour chaque composante. Considérez-la comme une échelle que vous pourriez glisser de gauche à droite, en fonction de vos performances. Vous pourriez attribuer une note moyennement élevée (4) sur la composante 1, puis une note **moyennement faible** (2) sur une autre composante. Ces fiches sont conçues pour être suffisamment simples pour être administrées à votre équipe, sans évaluateur externe.

CONSIDÉRATION	COMPOSANTE	SCORE
PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNELLE	Stratégie d'engagement du secteur privé basée sur l'analyse	<input type="text"/>
PROGRAMMES D'ÉTUDES ET FORMATION	Conception des programmes d'études basés sur la demande Mise en œuvre des programmes d'études basés sur le partenariat Opportunités d'expérience en milieu de travail	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
GESTION DES PARTIES PRENANTES	Équipe d'engagement du partenariat ou personnel du secteur privé Établissement du profil des inscrits et suivi des résultats	<input type="text"/> <input type="text"/>
STRUCTURES ET CAPACITÉS INSTITUTIONNELLES	Viabilité financière Gouvernance d'adaptation	<input type="text"/> <input type="text"/>
TOTAL		<input type="text"/>

Section 5 : Que signifie votre note et comment ce manuel peut-il être utilisé ?

Si votre établissement d'EFTP a obtenu une note supérieure à 30 (sur un maximum de 40), vous faites partie des établissements d'EFTP les plus performants dans la création de partenariats efficaces axés sur la demande. Nous serions heureux que vous nous contactiez à l'adresse [adresse électronique] pour en savoir plus sur les meilleures pratiques que vous avez mises en œuvre dans votre établissement et pour partager vos réussites afin que d'autres puissent s'en inspirer. N'hésitez pas à nous contacter svp !

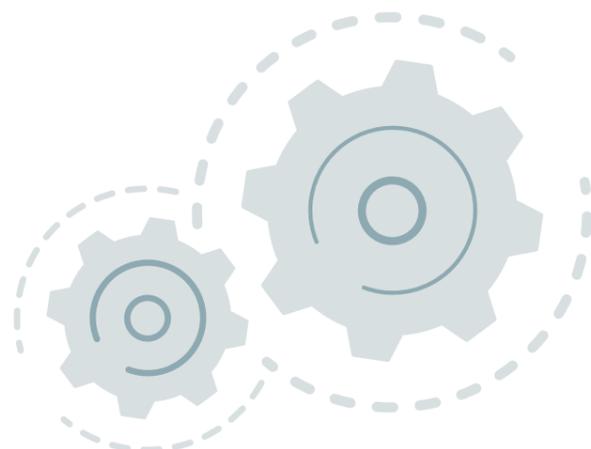
Les notes ne sont pas définitives ! Vos notes sont un moyen d'identifier les domaines à améliorer. Il est possible d'améliorer votre note ; et, souvenez-vous que sans un effort soutenu, votre score pourrait se détériorer. Le reste du manuel est organisé en fonction des composantes de la fiche de marquage. Si vous obtenez des résultats inférieurs à ceux escomptés pour une composante particulière, vous pouvez vous rendre directement à cette section du manuel et consulter nos conseils simples et directs pour combler l'écart entre votre note et une note plus élevée.

Avant de commencer à mettre en application les conseils ci-dessous pour améliorer votre note, nous vous recommandons de mettre en place un groupe de travail sur l'engagement du secteur privé composé des éléments suivants :

- Reconnaître que la création d'une approche axée sur la demande nécessite un changement de culture et de comportement de l'organisation. Cela nécessite un engagement réfléchi de la part des multiples parties prenantes au sein de l'EFTP. Il faut beaucoup d'efforts pour changer quelque chose qui « a toujours été fait de cette façon », mais définir une vision centrée sur l'étudiant peut aider à rallier les bonnes personnes derrière l'initiative.
- Veillez à ce que les bonnes personnes fassent partie de la conversation. Le personnel enseignant, l'administration et la direction principale de l'EFTP doivent s'aligner sur l'importance et la priorité de former des partenariats efficaces avec le secteur privé. Rencontrez régulièrement ce groupe de personnes pour vous assurer que leurs idées, leurs suggestions et leur expérience font partie de la conception des nouvelles initiatives.
- Utilisez vos notes pour classer par ordre de priorité, de 1 à 3, les principaux problèmes que l'EFTP doit aborder. Il est souvent préférable de faire de petites victoires et de construire progressivement, plutôt que d'essayer de tout aborder en même temps. Identifiez ce qui aura le plus grand impact et commencez par là.

- Identifiez les autres initiatives déjà en place et la manière dont les partenariats avec le secteur privé peuvent y être intégrés, par exemple si un processus de re-conception du programme d'études est déjà en cours, cela pourrait être un point de départ potentiel pour un engagement supplémentaire.
- Impliquez vos stagiaires tout au long du processus. Le point de vue des jeunes est essentiel et permettra de s'assurer que les solutions mises en œuvre apporteront le plus de valeur aux personnes pour lesquelles elles sont élaborées.

Bien que l'objectif de ce manuel ait été axé sur la formation de partenariats efficaces avec le secteur privé, certains conseils peuvent être utilisés et adaptés pour les partenariats avec le secteur public également. Le secteur public reste un important moteur de la demande d'emploi dans plusieurs pays, et nous vous encourageons à appliquer certains de ces enseignements aux partenariats avec le secteur public.



Section 6 : Conseils pour accroître des partenariats efficaces avec le secteur privé

Concevoir et mettre en œuvre des stratégies d'engagement du secteur privé basées sur l'analyse

A. RECHERCHER ET ÉVALUER LES BESOINS DU MARCHÉ



? QUOI

Une analyse du marché fournit des informations de base sur le marché du travail local en termes d'employeurs potentiels, de compétences requises et de diverses opportunités d'emploi de niveau débutant. Cela permet aux directeurs de l'EFTP d'obtenir ainsi des informations essentielles qui leur permettront de prendre des décisions éclairées sur la conception et la mise en œuvre des programmes.

! POURQUOI

Une analyse de marché effectuée correctement peut éclairer la conception des programmes de formation professionnelle et améliorer leur pertinence sur le marché. L'analyse de marché peut aider à déterminer le profil des étudiants à cibler, à garantir que la formation professionnelle est concentrée sur les professions et les secteurs ayant un potentiel de croissance et d'emploi et à orienter le contenu de la formation professionnelle de façon à ce qu'elle réponde aux besoins spécifiques des employeurs locaux.

⚙️ COMMENT

Les EFTP qui cherchent à améliorer leur note dans ce domaine peuvent utiliser une Évaluation rapide du marché (ou Évaluation). L'ERM (Évaluation rapide du marché) est un outil qui aide les projets d'emploi et de subsistance des jeunes à évaluer l'offre et la demande de main-d'œuvre et de compétences dans des

professions ou des secteurs spécifiques du marché du travail local. Les ERM fournissent des informations de base sur le marché du travail local, telles que :

- Le nombre de travailleurs disponibles actuellement dans des professions spécifiques dans une zone prédéterminée.
- Le nombre de travailleurs requis dans des professions spécifiques dans une zone prédéterminée.
- Les compétences supplémentaires des travailleurs privilégiées par les employeurs.
- Les intérêts professionnels actuels des jeunes locaux.
- Les prestataires de formation technique existants et disponibles localement.

L'ERM utilise une gamme de méthodes et d'outils simples et faciles pour collecter des informations quantitatives ainsi que des informations qualitatives sur le marché. Les outils suivants sont normalement utilisés pour la collecte de données dans le processus de l'ERM :

- Guide d'entretien semi-structuré pour collecter des données sur le marché.
- Observation directe pour l'analyse contextuelle.
- Discussion du groupe de réflexion sur la vérification et la collecte de données qualitatives.

Vous trouverez des détails supplémentaires sur la manière d'effectuer une ERM ici : [RMA handbook Manual \(Manuel de l'ERM\)](#)

Exemple (CAS 1)

CAPYEI Kenya dispose d'un format structuré qui guide leur analyse de marché à l'aide des ressources primaires et secondaires pour éclairer leur processus de prise de décision. L'analyse de marché leur permet d'identifier les compétences recherchées par les employeurs dans leur région respective, ainsi que les profils des jeunes et les défis en matière d'emploi auxquels ils sont confrontés.

L'analyse de marché en 7 étapes du CAPYEI comprend :

1. L'identification de la zone à couvrir.
2. La mise en place d'une équipe d'analyse de marché (s'assurer que le personnel clé est inclus).
3. La sélection de la personne qui dirigera l'équipe d'analyse.
4. La réalisation d'une étude de bureau et de terrain des données.
5. L'analyse des données : créer un profil des principaux secteurs qui ont un potentiel pour l'emploi ou les affaires.
6. Des réunions de l'équipe pour discuter de manière critique des résultats.
7. Des prises de décision sur les profils de cours à proposer.

Source: *How to Make TVET Work for Kenya (Comment faire fonctionner l'EFTP au Kenya)*

B. IDENTIFIER ET ÉTABLIR L'ORDRE DES PRIORITÉS EN CE QUI CONCERNE LES PARTENAIRES SÉLECTIONNÉS



? QUOI

Une évaluation de base peut être réalisée pour apprécier l'attrait et la faisabilité de différents partenariats afin d'aider l'EFTP à identifier les partenariats qu'il doit privilégier et la raison pour laquelle il doit le faire.

! POURQUOI

Tous les partenariats ne sont pas égaux et les EFTP, avec leurs ressources limitées doivent rechercher les partenariats qui leur sont les plus précieux. Le développement de partenariats est un processus qui nécessite beaucoup de temps pour la plupart des EFTP et par conséquent, être sélectif dans le choix de ses partenaires portera de bons fruits.

⚙️ COMMENT

Les partenaires potentiels peuvent être identifiés sur la base des conseils ci-après élaborés par l'USAID : (https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1880/Workforce_Guide.pdf)

- Quelles parties prenantes du secteur privé sont confrontées à des pénuries de travailleurs ou à des compétences insuffisantes chez les employés existants ou nouvellement entrés en fonction ? Quelles sont les entreprises qui cherchent à étendre leurs activités à de nouveaux produits ou dans de nouveaux lieux ? Y a-t-il des entreprises qui recherchent une exposition pour leurs actions philanthropiques ou qui souhaiteraient avoir accès au gouvernement ?
- Existe-t-il des producteurs ou des associations professionnelles qui ont un aperçu des tendances et des besoins de l'industrie ?
- Disposez-vous d'informations solides et actuelles sur les tendances de consommation locales ?
- Quel est le statut et la capacité des institutions locales de formation professionnelle ? Ont-elles déjà été approchées

par le secteur privé ou collaborent-elles actuellement avec ce dernier ? Existe-t-il des opportunités de partenariat ?

- Quelles parties prenantes du secteur privé bénéficieraient d'une amélioration des liens avec les ressources de l'enseignement supérieur et existe-t-il une possibilité de collaboration ?
- Qui sont les acteurs les plus précieux / stratégiques ? Quelles entreprises ont déjà manifesté un intérêt ou investi dans le développement de la main-d'œuvre ? Certaines entreprises disposent-elles de leurs propres fondations privées qui se consacrent aux investissements sociaux ?
- Qui sont les dirigeants politiques nationaux, régionaux, de district/locaux et municipaux qui peuvent agir comme « défenseurs » des objectifs des programmes du partenariat ? Quelles sont les associations existantes qui rassemblent les dirigeants du gouvernement (association des maires, conseils municipaux, etc.) ou qui relient le gouvernement au secteur privé et aux citoyens ?
- Des institutions internationales (telles que l'Organisation internationale du travail) ou des ONG (telles que la Business for Social Responsibility – Responsabilité sociale des entreprises (RSE) ou l'UN Global Compact) disposeraient-elles d'informations sur les partenaires du secteur privé qui sont intéressés ou impliqués dans les questions de développement de la main-d'œuvre dans votre pays ou votre région ?
- Existe-t-il des institutions de microfinance qui pourraient fournir des informations sur les compétences dont ont besoin les entrepreneurs locaux et les MPME (Micro, petites et moyennes entreprises) ?
- Existe-t-il des intermédiaires locaux et nationaux de développement de la main-d'œuvre qui réunissent le secteur privé et les prestataires d'éducation et de formation ?
- Prenez en compte les communautés de la diaspora. Existet-il des entreprises créées par la diaspora qui pourraient être intéressées par un investissement dans les entreprises ou les programmes de formation de leur pays d'origine ?

Les partenaires sélectionnés peuvent ensuite être classés par ordre de priorité en fonction de leur attrait et de la faisabilité du partenariat.

Facteurs établissant l'attractivité du partenaire : nombre d'emplois offerts, rémunération moyenne, utilité du partenaire sur le marché, potentiel d'expansion du partenariat.	Facteurs établissant la faisabilité du partenariat : relations existantes, preuves de partenariats similaires, déclarations RSE (Responsabilité sociale des entreprises) soutenant l'emploi des jeunes.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

C. COMPRENDRE LES PRINCIPALES CONDITIONS DE RECRUTEMENT



? QUOI

Toute compréhension des décisions concernant le recrutement et les talents dans le secteur privé constitue une partie essentielle de la compréhension des éléments qui peuvent intéresser le partenaire, et de la manière dont il prend ses décisions. Cela nécessite des liens solides avec les services des RH de l'organisation partenaire.

! POURQUOI

Disposer des informations sur les décisions concernant l'embauche et les talents et les présenter de manière pratique et fonctionnelle permet aux directeurs de l'EFTP et aux autres parties prenantes de comprendre le processus, d'adapter leur offre et de prendre des décisions éclairées sur les aspects clés du partenariat.

⚙️ COMMENT

Élaborer des profils d'une page pour les principaux partenaires avec lesquels il vaut la peine de s'associer, qui capturent les réponses aux questions suivantes :

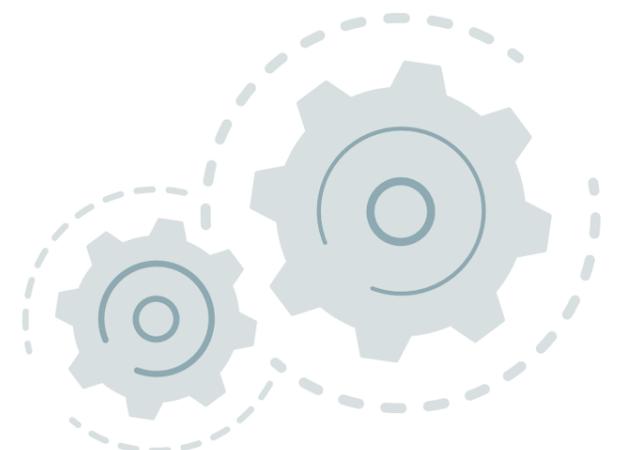
- Quelles compétences et connaissances techniques l'organisation recherche-t-elle ?
- Quel est le processus de recrutement (entretiens, études de cas, autres conditions) ?
- Qui prend les décisions de recrutement (par exemple, les équipes chargées des activités/les équipes commerciales ou le personnel consacré au service des RH) ?
- Quels autres facteurs déterminent les décisions de recrutement (par exemple, la localisation des candidats, les exigences linguistiques, etc.)
- À quelle fréquence les décisions de recrutement sont-elles prises (c'est-à-dire le recrutement est-il basé sur les besoins ou se fait-il à des cycles fixes) ?

- Combien de personnes sont recrutées au cours de chaque cycle ?
- Que doivent attendre les diplômés de l'organisation (rémunération, style de vie, autres avantages, progression de carrière, etc.)

Exemple (CAS 2)

Generation Kenya emploie un modèle axé sur la demande, en coopération avec le gouvernement du Kenya, les partenaires de développement, le secteur privé et les établissements de formation publics et privés pour combler le vide entre les jeunes chômeurs et les employeurs. Ils ont mis en place des partenariats avec plus de 250 employeurs et 35 établissements d'EFTP pour soutenir les diplômés. Generation effectue une analyse contextuelle pour trouver des entreprises capables d'embaucher, l'organisation effectue également une « cartographie des activités » pour les employeurs, qui détermine les tâches spécifiques pour lesquelles les institutions devraient former les diplômés. Afin d'allouer correctement les ressources, Generation n'organise pas de cours de formation à moins de pouvoir garantir que 80 % des postes vacants dans les entreprises des employeurs partenaires peuvent être pourvus.

Source: [Generation Kenya](#)



Adopter et développer la conception de programmes d'études basés sur la demande

A. PROPOSER DES COURS ADAPTÉS À LA DEMANDE DU MARCHÉ



? QUOI

Au sein de chaque industrie respective pour laquelle l'EFTP forme des travailleurs, l'institution devrait avoir une compréhension claire de la gamme de demande dans ce contexte. Cela signifie qu'il faudrait proposer une gamme de cours qui répondent aux besoins du secteur.

! POURQUOI

Le point de départ pour répondre aux besoins des potentiels employeurs est de proposer une gamme de cours qui répondent à ces besoins. Cela permet aux étudiants de trouver la bonne formation pour les postes disponibles sur le marché.

⚙️ COMMENT

L'analyse du marché réalisée par l'EFTP devrait directement influencer la gamme de cours proposés par l'EFTP. Cela peut nécessiter soit (1) l'introduction de nouveaux cours, (2) la suppression de certains cours parmi ceux qui sont proposés, s'ils ne répondent pas aux besoins du marché, soit (3) la réduction de la durée des cours de formation pour permettre aux étudiants de se « rafraîchir » ou de se perfectionner rapidement.

Exemple (CAS 3)

Wayne Adams, Directeur général de l'Autorité chargée de l'éducation et de la formation dans le secteur de l'industrie manufacturière, de l'ingénierie et des services connexes (merSETA) en Afrique du Sud, déclare que « pour qu'un EFTP soit adapté, il doit pouvoir comprendre les besoins de ses clients. Vous devez donner aux employeurs ce qu'ils veulent, sinon ils créeront leurs propres centres ». Les employeurs savent que le succès de leurs entreprises ou organisations dépend de la qualité de leurs employés pour que l'entreprise puisse se développer. Le secteur de l'EFTP est le plus grand pourvoyeur d'employés, grâce aux formations qu'il offre. Malheureusement, beaucoup de ces établissements d'EFTP ne font pas un très bon travail, ceci amène les employeurs frustrés à dépenser leurs propres ressources pour former davantage les personnes qu'ils recrutent. Si votre établissement d'EFTP peut résoudre ce problème, il deviendra très populaire auprès des employeurs potentiels et ceux-ci seront prêts à s'engager avec vous. L'autre raison est que les employeurs sont des membres de la communauté concernés par un grand nombre de problèmes similaires que ceux qui nous préoccupent dans l'EFTP. Impliquer les employeurs dans le travail de l'EFTP revient à les inviter à faire partie de la solution, même s'ils en tirent des avantages distincts.

B. CONCEVOIR DES PROGRAMMES D'ÉTUDES POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DU SECTEUR PRIVÉ



? QUOI

Sans doute, la conception des programmes d'études est le point le plus influent du partenariat entre l'EFTP et le secteur privé. Cela implique que le partenaire du secteur privé agit comme conseiller de haut niveau pour guider le programme

d'un cours particulier, ou comme expert technique dans la conception de composantes spécifiques d'un programme de formation. Cela inclut notamment des conseils sur :

- les buts et les objectifs du cours,
- la durée du cours, le nombre d'étudiants inscrits et d'autres facteurs logistiques,
- les aspects techniques de la formation (c'est-à-dire le contenu couvert et l'équipement utilisé),
- la pédagogie et les méthodes d'apprentissage utilisées,
- la stratégie d'évaluation (ce qui est testé).

! POURQUOI

Des études menées dans plusieurs pays africains indiquent qu'il est urgent de réformer la structure et le matériel utilisés pour l'enseignement des étudiants dans les établissements d'EFTP. Dans des pays comme le [Rwanda](#) et [l'Afrique du Sud](#), les étudiants diplômés des EFTP ne sont pas en mesure de répondre aux exigences en matière de compétences qu'impose le marché du travail en raison de la formation insuffisante qu'ils reçoivent. L'implication du secteur privé dans les principaux aspects de la conception des programmes d'études permet au cours dispensés par les EFTP de mieux répondre aux besoins du partenaire, et par conséquent, d'augmenter les chances de placements réussis. Plus précisément, cela permet d'améliorer la pertinence du programme d'études à répondre aux besoins de l'employeur. Cela permet de sensibiliser au contenu et à la culture de l'apprentissage dans les EFTP et la ligne de vision en matière de travail devient plus claire pour les étudiants. En outre, les enseignants et les formateurs amélioreront leur pratique en passant du temps à travailler avec les employeurs et en acquérant des connaissances sur les pratiques industrielles actuelles. Globalement, une telle collaboration entre les EFTP et les partenaires du secteur privé dans la conception des programmes d'études enseignés aux futurs étudiants contribue à améliorer l'efficacité de l'effet du marché du travail sur l'économie.

⚙️ COMMENT

Il existe plusieurs étapes suivant lesquelles le secteur privé peut s'impliquer auprès de l'EFTP. La consultation et l'engagement avec le secteur privé pourraient prendre plusieurs formes, en fonction du niveau de préparation de l'EFTP et de la volonté d'engagement du partenaire du secteur privé.

- les EFTP conçoivent leurs propres modules d'apprentissage et les améliorent en fonction des demandes du secteur privé,
- les EFTP consultent le partenaire du secteur privé pendant la phase d'élaboration des programmes d'études,
- les EFTP et les partenaires du secteur privé conçoivent les programmes d'études de manière conjointe.

La consultation et la conception conjointe des programmes d'études pourraient avoir lieu dans le cadre d'ateliers et de séances de travail.

Exemples

Le secteur du commerce de détail et de l'accueil en Afrique de l'Ouest a généré plus de 8 millions d'emplois, mais le secteur souffre d'un manque d'employés en nombre suffisant possédant des capacités et des compétences non techniques essentielles, ce qui, à son tour, nuit à la productivité. Le West Africa Vocational Education (WAVE-Enseignement professionnel d'Afrique de l'Ouest) au Nigeria a formé plus de 50 000 étudiants en utilisant des programmes d'études axés sur l'industrie. En partenariat avec des entreprises telles que le JetBlue et la SouthWest Airlines, ils ont mis en place des cycles de formation rapides, d'une durée de 2 à 3 semaines, qui répondent aux besoins immédiats des employeurs.

Intégrer des partenariats dans l'offre des programmes d'études, en particulier avec les employeurs partenaires.

A. RENFORCER LES COMPÉTENCES DU PERSONNEL D'ENSEIGNEMENT ET DE FORMATION NÉCESSAIRES POUR LA MISE EN ŒUVRE LES PROGRAMMES D'ÉTUDES



? QUOI

Les enseignants et formateurs de l'EFTP sont mieux placés pour dispenser les cours que prévoient les programmes lorsqu'ils bénéficient d'une formation en entreprise conforme aux normes industrielles. Les entreprises peuvent fournir aux enseignants de l'EFTP une formation en interne, ou des formateurs internes peuvent suivre une formation pédagogique dispensée par du personnel d'entreprise expérimenté, ou encore une formation organisée par des organisations de tutelle telles que les chambres de commerce (Euler, 2017, p. 22 ; OCDE, 2009, p. 53).

! POURQUOI

La qualité du système d'EFTP dépend énormément de la qualité de ses enseignants et formateurs. Il est essentiel que les professionnels de l'enseignement et de la formation aient accès à un développement professionnel de qualité afin de renforcer leurs compétences techniques et pédagogiques. Un manque de formation se traduit par un manque d'expertise pratiques solides, et les employés ne peuvent pas suivre l'évolution rapide des besoins des industries modernes (OCDE, 2009, p. 49).

⚙️ COMMENT

Les EFTP peuvent mettre en place des partenariats avec le secteur privé pour améliorer les compétences des formateurs de plusieurs façons.

- Les EFTP et les entreprises privées peuvent mettre en place des accréditations régulières de compétences répondant aux normes industrielles. Au Kenya en l'occurrence, la Formation

basée sur les compétences (Kenyan competency-based Training-CBET), identifie des indicateurs d'accréditation pour chaque niveau de qualification des formateurs et vérifie les qualifications équivalentes. Le secteur privé peut ensuite réviser et approuver les accréditations. Cela permettra de garantir que les formateurs gardent une qualité excellente en matière de compétences.

- Un partenariat entre l'EFTP et le secteur privé peut garantir que les formateurs recherchent un Développement professionnel continu (DPC) de manière périodique. Pour garantir la conformité aux normes industrielles, l'accréditation du DPC devrait être élaborée en partenariat avec le secteur privé.
- Renforcer les compétences techniques des formateurs par le biais de formation et d'ateliers réguliers.
- Recruter et rémunérer les instructeurs sur la base de l'expérience industrielle, afin de réduire l'inertie des capacités du personnel.
- Offrir des cours dans certaines composantes de la formation pour répondre à des besoins de compétences spécifiques, par exemple en mettant à disposition un expert technique en tant que tuteur invité.
- Fournir des outils, des équipements ou des matériaux pour les besoins de la formation, ces ressources seront alignées sur le programme d'études.
- Fournir un retour d'information à l'EFTP comme une évaluation de la qualité et de la pertinence de la formation.

Exemple

Le CFPT (Centre de formation professionnelle et technique) Sénégal-Japon est l'un des premiers établissements de formation spécialisés dans la maintenance des machines industrielles au Sénégal. Créée en 1984, cette relation est un exemple brillant de partenariat public-privé entre deux pays et l'industrie. Le gouvernement japonais a fourni des équipements provenant d'une entreprise de fabrication japonaise de renommée internationale, la Komatsu. Il s'agissait d'une forme idéale de soutien au CFPT, car la Komatsu est bien implantée dans le pays avec des distributeurs de ses produits.

Source: *Evaluation of Japan's Cooperation in the Education Sector in Senegal - Évaluation de la coopération japonaise dans le secteur de l'éducation au Sénégal*

B. FOURNIR DES ÉQUIPEMENTS ET DU MATÉRIEL PÉDAGOGIQUE APPROPRIÉS



? QUOI

Le secteur privé peut apporter son soutien en fournissant des équipements et du matériel pédagogique appropriés aux EFTP. Les entreprises peuvent soutenir les EFTP en leur fournissant des équipements modernes, elles peuvent accorder des subventions, parrainer l'achat, louer ou autoriser l'utilisation de leurs équipements pour la formation. Les entreprises peuvent également partager du matériel pédagogique axé sur la pratique.

! POURQUOI

Les étudiants de l'EFTP bénéficient d'équipements modernes et appropriés pour acquérir une expérience et une exposition aux méthodes de production modernes. Cela permettra d'éviter la situation actuelle où les étudiants sont formés avec des équipements obsolètes (tel que dans la plupart des programmes d'EFTP), ce qui rend difficile la transition des diplômés lorsqu'ils doivent travailler avec des équipements modernes. En outre, le matériel d'apprentissage fournira des informations à la fois pratiques et pertinentes.

⚙️ COMMENT

Les acteurs du secteur privé peuvent apporter leur soutien de la manière suivante :

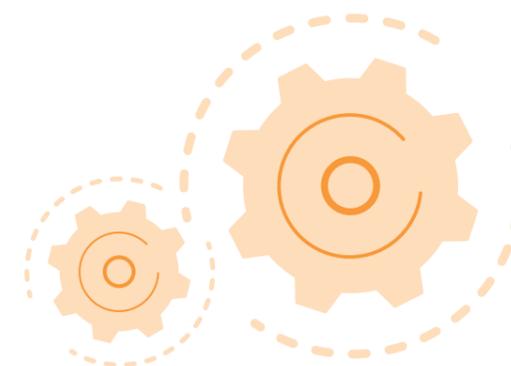
- Les partenaires du secteur privé peuvent fournir des équipements appropriés aux EFTP : les EFTP peuvent réaliser un audit interne des équipements utilisés pour la formation. Sur la base des résultats de l'audit, ils peuvent solliciter le soutien du secteur privé pour combler les écarts. Il existe plusieurs façons d'y parvenir :
 - **Le sponsoring en matière d'équipements** : le secteur privé achète des équipements pour les EFTP ; equipments for TVETS
 - **Les dons** : le secteur privé fait don d'équipements aux EFTP ;
 - Les entreprises pourraient louer leurs locaux pour des formations pratiques à faible coût ou gratuitement.

- Le secteur privé peut fournir du matériel pédagogique : les EFTP peuvent vérifier le contenu approprié pour les domaines de formation, et une fois qu'ils ont identifié les manques, ils peuvent approcher les organisations concernées pour obtenir des informations et/ou du matériel mis à jour.
- Les EFTP peuvent étudier la manière dont leurs installations peuvent être utilisées par le secteur privé (notamment les entreprises locales) pour essayer de nouvelles idées, innover et rechercher de nouveaux concepts, ce qui permet aux stagiaires d'être fortement impliqués dans le processus.

Exemple (CAS 4)

La Compagnie ivoirienne d'électricité (CIE), fait former ses employés par le Centre de formation pour les métiers de l'électricité (CME) depuis 1970. Le succès du CME s'est répandu sur tout le continent, puisqu'il assure la formation d'étudiants de différents pays. La CIE collabore étroitement avec le CME en fournissant ou en offrant des équipements ou du matériel de formation conformes aux normes industrielles actuelles.

Source: *Engaging the private sector in electricity training/Impliquer le secteur privé dans la formation aux métiers de l'électricité*



Intégrer et étendre des opportunités d'apprentissage en milieu de travail dans tous les programmes de formation

A. CRÉER DES OPPORTUNITÉS D'APPRENTISSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL, PAR EXEMPLE DES APPRENTISSAGES ET DES STAGES



? QUOI

Les EFTP établissent des liens avec le secteur privé et identifient conjointement les opportunités de formation en cours d'emploi sous forme d'apprentissages et de stages. L'EFTP prépare les stagiaires pour le lieu de travail en collaborant avec le secteur privé pour identifier les lacunes en matière de compétences. Cela ajoute de la valeur à la formation de l'EFTP axée sur la demande.

! POURQUOI

Faciliter la transition vers le monde du travail au cours de l'expérience qu'acquiertent les étudiants en classe, crée une relation fluide entre l'EFTP et le monde du travail. Au lieu de prendre plusieurs mois pour former les nouveaux employés par le biais de l'orientation, sans oublier de mentionner les implications financières pour l'employeur, les étudiants entrent rapidement dans la sphère professionnelle et se familiarisent déjà avec les systèmes et les politiques de l'employeur. D'autre part, les étudiants sont bien préparés et s'intègrent bien à l'emploi par la suite.

COMMENT

Le secteur privé peut contribuer à l'apprentissage en milieu de travail en proposant des apprentissages et des stages. Afin d'obtenir des résultats optimaux, les EFTP doivent réaliser ce qui suit :

- Aligner les compétences sur la demande :
 - déterminer les types de compétences qu'ils souhaitent développer/dans lesquelles ils souhaitent former ;
 - établir la carte de la demande de compétences avec le secteur privé ;
 - concevoir conjointement avec le secteur privé des programmes d'études pour répondre aux besoins spécifiques.

- Aligner l'apprentissage en classe sur l'apprentissage sur le lieu de travail :
 - identifier les entreprises potentielles qui peuvent offrir des opportunités d'apprentissage/de stage ;
 - établir la carte des opportunités d'apprentissage offertes par les entreprises ;
 - s'assurer que les activités qui se déroulent en salle de classe sont alignées sur l'apprentissage sur le lieu de travail par le biais de sessions conçues conjointement avec les employeurs ;
 - permettre des programmes d'études avec de multiples points d'entrée et de sortie afin que les étudiants puissent profiter des opportunités d'apprentissage.
- Formation et préparation à la carrière :
 - proposer des conseils et une formation sur les carrières conformément aux intérêts des étudiants et des opportunités disponibles, ce qui pourrait inclure des compétences non techniques et d'autres compétences relatives à l'emploi ;
 - organiser régulièrement une journée des carrières au cours de laquelle les partenaires du secteur privé sont invités à présenter les différentes opportunités d'apprentissage/stage.
- Évaluation conjointe des superviseurs sur le lieu de travail et des instructeurs en salle de classe
 - réaliser régulièrement des évaluations conjointes (superviseurs sur le lieu de travail et instructeurs en salle de classe), ceci permettra d'aligner les retours d'information et de garantir qu'un lien étroit existe entre l'apprentissage en classe et sur le lieu de travail.

Exemple (CAS 5)

Un bon exemple d'apprentissage sur le lieu de travail est réalisé par le Centre de développement de l'éducation avec son projet APTÉ-Sénégal (Amélioration des performances de travail et d'entrepreneuriat-Sénégal) qui organise des journées des carrières, invite des professionnels à faire des discours/interventions dans les écoles et organise des visites sur les lieux de travail. Les élèves du collège sont également invités à « découvrir » le monde du travail en engageant leurs propres conversations avec des professionnels.

Source: [APTE-Midterm-Report.pdf](#)

Exemple (Case 6)

Le Work Ready Now d'EDC est le sujet fondamental du programme de développement du personnel professionnel d'Auchan Sénégal. Work Ready Now enseigne aux jeunes comment avoir une attitude positive, adopter un comportement courtois et améliorer leurs capacités d'expression et d'écoute, de collaboration, du service à la clientèle et de leadership. Par le passé, ce programme a aidé les efforts de développement de la main-d'œuvre d'EDC au Mali, au Rwanda et aux Philippines. Auchan et APTÉ-Sénégal ont travaillé ensemble pendant plusieurs mois pour intégrer les capacités de Work Ready Now dans les normes existantes de l'entreprise en matière de développement professionnel, de protocoles de performance et de sécurité et de santé au travail. Ils ont collaboré pour créer une série de sessions de formation aux compétences non techniques qui s'attaquent aux obstacles au développement les plus prévalent et auxquels les travailleurs d'Auchan Sénégal sont confrontés au travail.

Source: [Building Market Share and Market Skills/ Développer les parts de marché et renforcer les compétences commerciales](#)

Investir dans le personnel et les équipes de partenariat chargés de l'engagement du secteur privé

A. ÉLABORER DES PRINCIPES DIRECTEURS EFFICACES POUR LES PARTENARIATS AVEC LE SECTEUR PRIVÉ



? QUOI

Les partenariats efficaces essaient d'adhérer à un ensemble de principes directeurs pour s'assurer que les partenaires sont capables d'exploiter la valeur partagée du partenariat. Ces principes vont au-delà des partenariats de l'EFTP avec le secteur privé et peuvent être appliqués à d'autres partenariats dans lesquels l'EFTP peut s'engager.

! POURQUOI

Les principes peuvent être utilisés pour initier une conversation sur l'apprentissage entre les partenaires au début de la formation du partenariat. Ils constituent un bon moyen de discuter des valeurs et des aspirations des groupes, et de créer conjointement le langage qui guidera le partenariat. Cependant, il est important de se rappeler que les principes offrent une orientation et ne sont pas simplement une liste de vérification. En outre, la flexibilité est essentielle, car en ce qui concerne les partenariats efficaces, il n'y a pas de taille unique.

COMMENT

Certains principes généraux qui guident la conception sur les partenariats peuvent inclure :

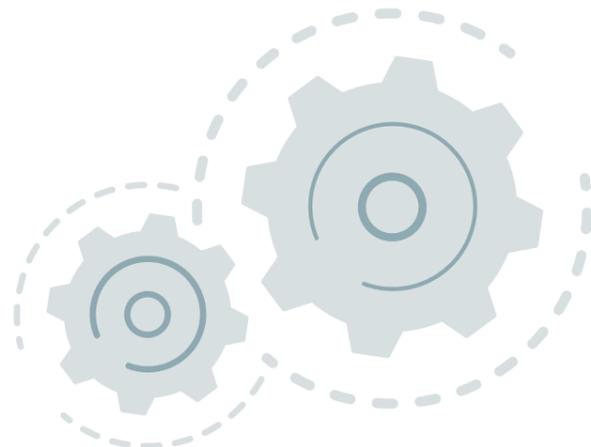
- La participation** : les partenariats efficaces satisfont les intérêts des différents partenaires impliqués, en leur donnant la possibilité de contribuer à la conception, à la mise en œuvre et au suivi des programmes afin que ceux-ci reflètent leurs besoins.
- Le bénéfice mutuel** : chaque partenaire doit chercher à assurer le bénéfice mutuel, en partageant son engagement envers les autres partenaires ainsi qu'envers le partenariat partagé, ce qui conduit à un engagement plus profond. Tous les partenaires disposent de ressources et d'une expertise précieuse, et ils présentent également des risques et des avantages qui conduisent à une finalité et un respect complémentaires.
- L'inclusion** : les partenaires jouent un rôle essentiel en encourageant la participation et en s'assurant que les différentes expériences, les besoins et les capacités des divers groupes d'une communauté soient entendus, notamment ceux des femmes et des hommes, des jeunes et des personnes âgées, des personnes handicapées et des personnes valides, des minorités et des majorités ethniques.
- La responsabilité** : les partenaires sont responsables les uns vis-à-vis des autres lorsqu'ils honorent leur engagement à communiquer des plans, et sont responsables de ce qu'ils font réellement. La responsabilisation exige de la transparence. Cela implique la création d'un système dans lequel les systèmes administratifs, les règles et les règlements sont connus du public, ont une signification claire et s'appliquent à tout le monde de manière égale.
- La coordination** : afin d'éviter la répétition inutile et l'utilisation inefficace des ressources tout en maximisant les opportunités et l'efficacité, les partenaires s'engagent à partager régulièrement les informations des programmes et du contexte concernés. Cela inclut un partage entre eux et, lorsque cela est possible et applicable, avec d'autres personnes travaillant dans la région.
- L'apprentissage** : les partenaires reconnaissent que chacun a des expériences différentes et qu'en apprenant les uns des autres, nous pouvons enrichir nos organisations et les personnes que nous voulons servir. En outre, en identifiant les intérêts communs et en poursuivant un apprentissage conjoint, nous construisons notre relation et renforçons la capacité du partenariat.

Si les principes d'un partenariat efficace avec le secteur privé ont été exposés ci-dessus, il est important de s'assurer que toutes les parties au partenariat sont d'accord sur la manière dont elles travailleront ensemble et dont chacune d'entre elles bénéficiera du partenariat.

Exemple (CAS 7)

Le CAPYEI au Kenya (Institut de responsabilisation des jeunes-CAP au Kenya) utilise le modèle de Formation aux compétences de base en matière d'employabilité, le BEST (Basic Employability Skills Training-BEST) pour impliquer directement les employeurs de manière efficace. La première étape consiste à réaliser une étude de marché en demandant aux potentiels employeurs de fournir des données sur les possibilités d'emploi et l'ensemble de compétences nécessaires qu'ils exigent de leurs employés. Ces informations sont utilisées pour élaborer le programme de formation pour chaque module de formation respectif. Pendant l'élaboration du programme, les employeurs sont à nouveau consultés pour affiner les détails de la formation professionnelle. Le CAPYEI organise des « road shows ou spectacles en tournée » pour mobiliser et recruter des potentiels jeunes en vue d'une formation en les interviewant pour déterminer leur qualification pour la formation. Les partenaires et les acteurs du secteur privé qui sont engagés par le CAPYEI sont encouragés à apporter leur aide pour l'identification des candidats également.

Source: *The Role of Partnerships in Youth Skills Development: The Case of CAPYEI Basic Employability Skills Training (BEST) Model in Kenya/Le rôle des partenariats dans le développement des compétences des jeunes : Le cas du CAPYEI modèle de Formation aux compétences de base en matière d'employabilité (BEST) au Kenya*



B. RESSOURCES CONSACRÉES À L'ENGAGEMENT DU SECTEUR PRIVÉ



? QUOI

Au sein de l'administration de l'EFTP, il devrait y avoir au moins une personne chargée de créer des relations avec les employeurs et de les entretenir. Même s'il n'existe pas de poste officiellement reconnu pour ce rôle, l'engagement avec le secteur privé devrait être considéré comme un objectif prioritaire pour l'institution.

! POURQUOI

Une fois que les partenaires à suivre ont été identifiés, les directeurs de partenariat de l'EFTP peuvent travailler à établir des principes directeurs et à développer une proposition de valeur convaincante pour les organisations du secteur privé. Un partenaire du secteur privé qui a été suffisamment impliqué dans la conception et la mise en œuvre des programmes d'études et dont les besoins de recrutement sont correctement satisfaits par le contenu du cours proposé par l'EFTP n'aurait pas de raison de ne pas employer avec succès les diplômés de ce cours.

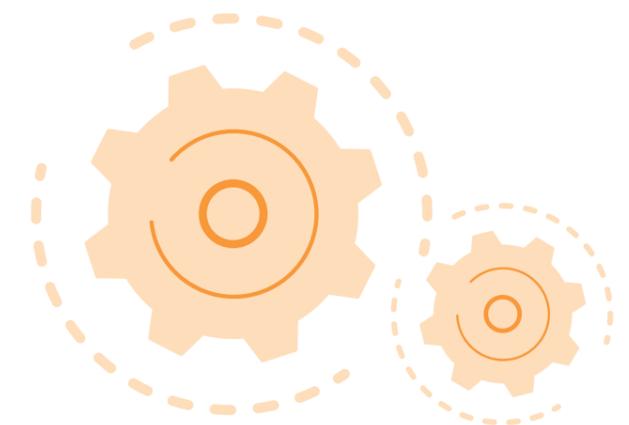
⚙️ COMMENT

Au cours des phases initiales, les EFTP peuvent attribuer des rôles spécifiques au personnel existant. Au fil du temps, un EFTP peut nommer un responsable de partenariat à temps partiel ou à temps plein pour soutenir la mise en œuvre des orientations de ce manuel. Les politiques de l'EFTP relatives aux talents peuvent donner la priorité au recrutement de partenariats ou d'équipes d'engagement du secteur privé. Ce personnel mobiliserait l'équipe pour identifier les employeurs potentiels, présenter un argumentaire clair en faveur du soutien et gérer de manière efficace un tel engagement sur le long terme. La prochaine étape, au-delà de la présence d'une personne consacrée à l'entretien des relations avec les employeurs, serait d'avoir un service établi qui possède un processus et une liste des tâches stratégiquement élaborés relatifs au secteur privé.

Exemple (CAS 8)

Malgré le fait que le DHET (Department of Higher Education and Training-Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation) soit une agence gouvernementale en Afrique du Sud, il dispose d'un service chargé uniquement de l'engagement auprès du secteur privé. Ce service recommande aux établissements d'EFTP d'organiser des campagnes de recrutement et de fournir concrètement les ressources nécessaires pendant la formation, afin d'attirer les employeurs. Guidé par le Plan de développement national 2030 de l'Afrique du Sud, le DHET aborde l'engagement du secteur privé en prêtant de l'assistance aux organisations partenaires afin d'augmenter le niveau de représentation du secteur privé dans les organes de décision et en facilitant le dialogue systématique avec les parties prenantes.

Source: *National Plan for Post-School Education and Training/Plan national pour l'éducation et la formation postsecondaires*



Mettre en place des systèmes d'établissement des profils des stagiaires pendant les inscriptions et suivre régulièrement les résultats des anciens sur le marché du travail

A. ÉTABLIR LE PROFIL DES STAGIAIRES ET SUIVRE LEURS PARCOURS PROFESSIONNELS



? QUOI

Établir le profil consiste à recueillir des informations sur les stagiaires inscrits dans le cadre du processus d'admission. Ces profils de stagiaires comprennent généralement des données démographiques (âge, sexe, handicap). Un EFTP orienté vers la demande utilise également le processus d'établissement des profils pour recueillir les compétences/aptitudes de base de ses stagiaires ainsi que leurs intérêts professionnels.

Le suivi des parcours professionnels des anciens étudiants peut inclure une combinaison comprenant des enquêtes visant à déterminer leur destination (industrie, poste occupé, qualité du travail) dans le cadre d'évaluations formelles, ou des collectes de commentaires directs auprès des anciens étudiants et des employeurs. Les études de traçage se concentrent sur l'évaluation et/ou l'évaluation de l'impact de la compatibilité des connaissances et des compétences acquises avec leur emploi. Elles sont conçues pour fournir des informations sur un échantillon de diplômés qui sont étudiés de manière répétée au fil du temps, afin de suivre leur transition vers le monde du travail.

! POURQUOI

Un processus d'établissement de profil solide et le suivi du parcours des stagiaires permettent aux EFTP de vérifier les résultats de leurs programmes (créent-ils une réussite professionnelle ?) et d'améliorer leurs performances en recueillant des informations actualisées sur le marché auprès de leurs propres anciens étudiants. Les EFTP dotés de mécanismes de suivi solides peuvent identifier et retirer les éléments du contenu et de la mise en œuvre de leurs programmes d'études qui ne sont pas applicables sur le marché du travail. Au fil du

temps, des analyses de routine de ces données amélioreraient l'expérience des stagiaires au sein des EFTP, prépareraient mieux les diplômés au monde du travail et renforceraient leur contribution aux employeurs et aux marchés dans leur ensemble.

! COMMENT

Il existe plusieurs méthodes pour collecter à la fois des informations sur le profil et les résultats de carrière des stagiaires. Pour l'établissement du profil, un simple questionnaire papier ou numérique peut être intégré aux processus d'admission existants, à l'orientation des stagiaires ou aux premiers cours des formateurs. Un EFTP obtenant une note de 5 pour cet élément recueillera des données démographiques, le niveau de compétences et les intérêts professionnels de ses stagiaires entrant.

Concernant le suivi de la carrière et des résultats des diplômés, les EFTP peuvent utiliser l'une des méthodes ci-dessous ou une combinaison de plusieurs d'entre elles :

- **Les enquêtes auprès des anciens élèves** : que votre EFTP ait établi ou non un réseau prospère d'anciens étudiants, ces diplômés constituent une bonne source d'informations (souvent inexploitées) sur le marché et un aperçu de votre programme. Par e-mail ou par téléphone, posez-leur des questions sur leur travail actuel c'est-à-dire sur le secteur dans lequel ils évoluent et sur la fonction qu'ils occupent, sur leurs revenus, sur le soutien qu'ils reçoivent et sur leur plan de carrière à venir. Consultez également le point (B) ci-dessous pour des exemples de questions que vous pouvez utiliser pour recueillir leurs commentaires sur votre programmation.
- **Les partenariats gouvernementaux** : à l'aide d'enquêtes sur le terrain et par téléphone, les autorités centrales de nombreux pays africains chargées de superviser les activités de l'EFTP prennent la responsabilité de suivre les anciens étudiants après l'obtention de leur diplôme et leur sortie des établissements. Travaillez avec l'administration locale pour exploiter les ressources de leur bureau de statistiques, ou faites pression pour intégrer ces processus au sein des accords de financement et de partenariat existants avec les organismes nationaux. Par exemple, au Niger, les autorités régionales de l'EFTP et le gouvernement central collaborent pour mener des enquêtes locales par le biais de l'antenne de diffusion de leur bureau statistique.
- **Les partenariats avec les employeurs ou les organisations non gouvernementales** : certains organismes à but non lucratif ou certains employeurs ont mis en place des équipes de recherche et d'apprentissage, qui pourraient offrir un soutien en nature pour aider à la collecte et à l'analyse des données sur les résultats des carrières en particulier. Lorsque cela est possible, nous recommandons de mettre en commun et de rassembler ces données avec d'autres EFTP de votre région, voire d'autres acteurs clés. Voir notre recommandation au point C sur un système d'apprentissage partagé.

Exemple (Case 9)

Generation Kenya suit rigoureusement la réussite et le bien-être à court et à long terme de ses anciens étudiants. Elle calcule également le retour sur investissement pour les employeurs et le niveau d'efficacité du programme après que les diplômés aient commencé à travailler dans leurs structures respectives. En ce qui concerne l'impact sur les diplômés, au-delà des métriques de base telles que le pourcentage de diplômés qui sont placés dans des emplois et restent employés dans un domaine spécifique, *Generation Kenya* examine la productivité spécifique à la profession et les résultats de la qualité des diplômés de *Generation Kenya* par rapport aux diplômés qui ne sont pas issus de l'organisme *Generation Kenya*. Elle analyse leur professionnalisme (par exemple, réduction de l'absentéisme et des actions disciplinaires), la durée pendant laquelle les diplômés restent au travail, et la rapidité avec laquelle ils passent à l'étape suivante de l'échelle de carrière par rapport à leurs pairs.

B. RECUEILLIR CONTINUELLEMENT DES RETOURS D'INFORMATION AUPRÈS DES EMPLOYEURS PARTENAIRES ET DES ANCIENS ÉTUDIANTS



? QUOI

Il est important d'entretenir les partenariats établis afin d'identifier et de développer des possibilités de collaboration plus étroite. Pour que cette démarche réussisse, des gestionnaires de partenariat spécialement affectés à cette tâche peuvent jouer un rôle essentiel dans le développement de mécanismes de retours d'information en circuit fermé avec les partenaires.

! POURQUOI

Les partenariats efficaces ne s'arrêtent pas aux placements, mais s'occupent également du maintien à long terme du diplômé et offrent des possibilités crédibles d'avancement professionnel après le placement initial. Les EFTP doivent collaborer avec les directeurs des RH et la direction du groupe des employeurs partenaires pour comprendre non seulement ce qu'il faut pour embaucher, mais aussi pour s'assurer que le diplômé possède les bonnes compétences pour évoluer au sein de l'entreprise à l'avenir.

! COMMENT

Le mécanisme de retour d'information continu implique :

- Solliciter un retour d'information continu sur les besoins du partenaire et sur les performances des diplômés de l'EFTP sur le terrain.
- Suivre les parcours professionnels des diplômés de l'EFTP à partir du moment où ils sont placés et pendant les 3 à 5 années suivantes pour comprendre les facteurs de réussite (ou d'échec). Recueillir des commentaires sur leurs difficultés et, si possible, les mettre en relation avec les ressources appropriées.
- Discuter d'opportunités supplémentaires de partenariat, par exemple en invitant le partenaire à soutenir la mise en œuvre du programme d'études s'il ne s'occupe actuellement que de sa conception.

Ci-dessous quelques exemples de questions d'enquête³ :

- **Questionnaire sur les stages**
 - Dans quels services de (entreprise) les anciens étudiants de l'EFTP travaillent-ils ?
 - Combien de stagiaires venant de l'EFTP l'entreprise accepte-t-elle ?
 - À quelle fréquence votre entreprise accepte-t-elle des stagiaires venant de l'EFTP ?
 - Quel type de travail ces stagiaires font-ils sur votre lieu de travail ? (multiples réponses autorisées.)
 - Dans quelle mesure êtes-vous satisfait des compétences des stagiaires ?
 - Envisagez-vous recruter les stagiaires comme employés réguliers après la fin de leur période de stage, en fonction de leurs performances pendant le stage ?
 - Si vous avez des opinions ou des commentaires sur les étudiants en stage et/ou sur ces systèmes, vis-à-vis de la direction
 - du personnel, ou même du gouvernement, veuillez le indiquer ;
- **Questionnaire sur l'emploi**
 - Combien de diplômés de l'EFTP avez-vous embauché au cours des 4 dernières années ?
 - Parmi les diplômés nouvellement recrutés, combien sont des étudiants qui avaient été acceptés en stage auparavant ?
 - Dans quels services de votre entreprise les diplômés nouvellement recrutés travaillent-ils ?

²Generation overview white paper

⁴Data collection survey technical and vocational education and training in the republic of Rwanda/Enquête sur la collecte des données de l'enseignement et de la formation techniques et professionnelles dans la République du Rwanda

Questionnaire de l'employeur sur l'EFTP

- D'une manière générale, qu'attendez-vous de l'EFTP ?
- Veuillez indiquer si vous avez des opinions ou des commentaires sur l'EFTP, y compris sur son contenu de relatif à...
- les activités/la gestion, les programmes académiques, les activités des étudiants/enseignants, etc.
- Veuillez svp indiquer quel type de ressources humaines vous attendez de l'EFTP pour contribuer au développement de l'industrie dans le pays ? Veuillez svp décrire les domaines et niveaux techniques.

C. INVESTIR DANS UN SYSTÈME D'APPRENTISSAGE COLLABORATIF



? QUOI

Les EFTP individuels collectent et passent au crible de grands volumes de différents types de données. Au sein d'un même pays, il existe de multiples points de données qui ne sont souvent pas analysés et pas utilisés. Un système d'apprentissage intégré, partagé, ou collaboratif, intègre les données des différents services d'un EFTP et incorporent les informations provenant d'autres acteurs de la région.

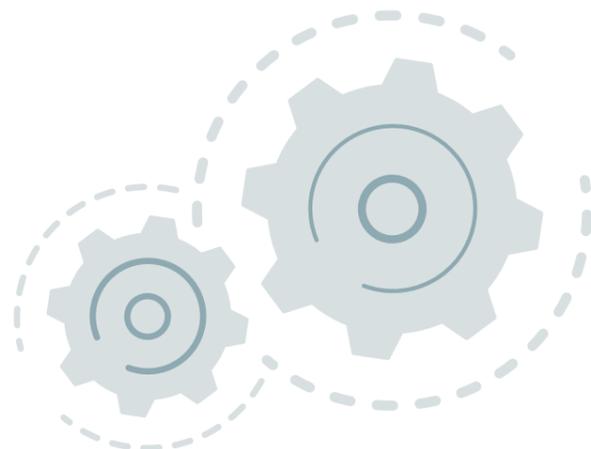
! POURQUOI

L'apprentissage intersectoriel pourrait être exploité pour améliorer les performances d'un seul EFTP (comme suggéré aux points A et B), et nous pourrions également générer des idées pour améliorer l'ensemble de l'écosystème de l'enseignement technique et professionnel.

COMMENT

le développement d'un système d'apprentissage fonctionnel et fiable est un processus à long terme, qui nécessite que des experts s'associent aux EFTP ou soient embauchés par ces derniers. Nous suggérons aux EFTP d'avoir les objectifs suivants :

- **Construire un système de suivi et une culture de l'apprentissage.** Établissez le profil des participants à l'EFTP et mettez en place des systèmes de suivi efficaces pour déterminer les performances des programmes, comme suggéré ci-dessus. Il est plus important encore d'encourager un processus de prise de décision basée sur les données dans tous les services en examinant régulièrement les données et les résultats des programmes en équipe, et en restant informé sur les changements sur le marché. Il faudrait en l'occurrence utiliser les données internes et les données secondaires sur l'écosystème pour adapter ou améliorer les programmes de formation et communiquer avec les principales parties prenantes.⁴
- **Exploiter les solutions technologiques** pour accroître l'utilité, la fiabilité et l'efficacité de votre système de suivi. Cela peut comprendre la contribution de vos données à un **système régional d'information sur le marché du travail (LMIS)**. Les LMIS sont des outils utilisés pour diffuser des statistiques sur le marché du travail et qui sont condensées et structurées de manière à être facilement assimilables par les utilisateurs. Les LMIS permettent aux EFTP de prendre des décisions relatives aux tendances du marché du travail, qui incluent les industries populaires vers lesquelles gravitent les jeunes et où se présentent les lacunes en matière d'emploi.
- **Promouvoir le leadership éclairé** en rejoignant les groupes de travail techniques locaux, les organes politiques nationaux de l'EFTP, et présentez les enseignements tirés de vos données lors de forums y relatifs. Un EFTP à qui est attribué une note de 5 dans cette composante investirait dans un simple site web ou une plateforme numérique qui abrite et diffuse ses enseignements au fil du temps.



Explorer des modèles d'entreprise novateurs de l'EFTP et promouvoir des accords de partage des coûts avec les employeurs partenaires

A. EXPLORER DES MODÈLES D'ENTREPRISE NOVATEURS DE L'EFTP ET PROMOUVOIR DES ACCORDS DE PARTAGE DES COÛTS AVEC LES EMPLOYEURS PARTENAIRES



? QUOI

La viabilité financière désigne la capacité des EFTP à financer suffisamment leurs activités de base, à investir dans des domaines de croissance et à établir des sources de revenus suffisantes pour assurer la longévité de l'institution.

! POURQUOI

les EFTP sont avant tout au service des stagiaires et des employeurs. La viabilité financière permet aux EFTP **de donner la priorité à l'obtention des résultats pour ces principaux « clients » sur le long terme, en termes de qualité et d'échelle.**

COMMENT

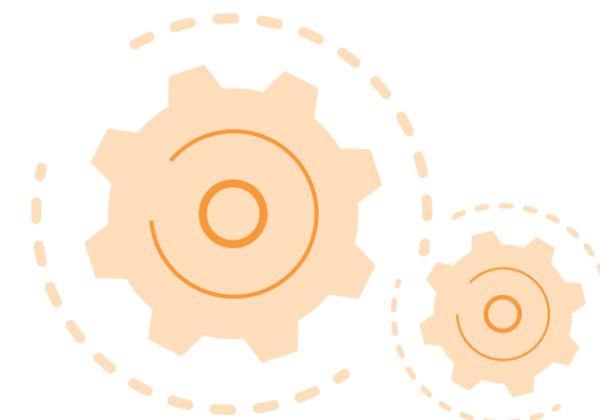
En matière de gestion pédagogique, administrative et financière, les établissements d'EFTP publics et privés peuvent atteindre des niveaux d'autonomie plus élevés grâce à une planification commerciale solide et à des contrats basés sur la performance. Cette dernière permet aux directeurs de l'EFTP de développer des stratégies qui garantissent que les coûts à court terme soient pris en compte, tout en investissant dans la croissance. Les contrats basés sur les performances, quant à eux, encouragent l'excellence et la qualité du niveau en récompensant les EFTP sur la base de normes de résultats prédéfinies, telles que **l'achèvement des cours dans les délais impartis par les stagiaires, la réussite des tests de compétence par les diplômés, l'obtention**

d'un emploi officiel par les diplômés et l'obtention de revenus par les diplômés à travers l'entrepreneuriat. Les EFTP doivent investir dans des audits internes et externes et coopérer avec eux afin de demeurer pleinement responsables à la fois des coûts des programmes et des résultats qui en découlent.

En outre, les EFTP peuvent explorer d'autres sources de revenus en plus du financement et des subventions du gouvernement.

Ce sont notamment :

- les frais de scolarité et autres frais payés par les stagiaires et leurs familles;
- les contributions des entreprises, y compris les prélèvements sur les salaires des employeurs et d'autres accords de partage des coûts ;
- le soutien et les dons de la communauté ;
- la production et la vente de biens et de services par les établissements de formation. Il faudrait cependant être un petit peu prudent : alors que ces programmes pourraient apporter une expérience pratique aux stagiaires, il existe des problèmes éthiques si les « stagiaires » ne sont pas rémunérés (et exploités) alors même qu'ils génèrent des revenus pour l'EFTP.



⁴Quality TVET for the successful training-to employment transition of Africa's youth (p. 11)

⁵Improving the quality of TVET systems for youth employability in Africa, 2019/ Améliorer la qualité des systèmes d'EFTP pour l'employabilité des jeunes en Afrique

Mettre en place des contrôles internes et plaidez pour une plus grande autonomie en matière de programmation auprès des administrations locales et nationales

A. METTRE EN PLACE DES CONTRÔLES INTERNES ET PERMETTRE AUX DIRIGEANTS DE POUVOIR PLAIDER POUR UNE PLUS GRANDE AUTONOMIE



? QUOI

La gouvernance fait référence à la fois au leadership et aux systèmes institutionnels des EFTP. La gouvernance adaptative est un modèle de prise de décision et de collaboration souple et fondé sur les données ou l'apprentissage.

! POURQUOI

Afin d'initier et de soutenir des systèmes d'EFTP basés sur la demande, les EFTP ont besoin d'une gestion solide et de processus organisationnels souples. La gouvernance adaptative englobe le développement d'équipes, la conception de stratégies, les procédures d'approvisionnement et de responsabilité, la coordination sectorielle, entre autres.

⚙️ COMMENT

Les contextes nationaux varient considérablement, et même au sein d'un seul EFTP, vous jonglez avec différentes parties prenantes et considérations. Cela affectera nécessairement votre approche de la gouvernance et les systèmes en place pour soutenir ce modèle. Malgré cela, nous recommandons les principes généraux suivants :

- Travaillez avec les services organisationnels responsables de la conformité afin de développer des processus simples et efficaces pour une plus grande agilité. Cela doit être proactif, plutôt que réactif aux défis lorsqu'ils se présentent. Afin d'ajuster les budgets en fonction des besoins et de soutenir les chefs d'équipe à être proactifs au sein de leurs services, les processus financiers et d'approvisionnement, en l'occurrence,

doivent être équipés pour collaborer de manière souple tout en garantissant la responsabilité.

- Efforcez-vous d'obtenir une flexibilité structurée dans la stratégie des programmes. Fournissez une structure globale. Il est difficile de passer d'une planification statique et prescriptive à une planification dynamique et diversifiée, mais nous vous suggérons de fournir une structure globale et de définir où l'adaptation et le changement sont attendus. Par exemple, les établissements d'EFTP pourraient préparer un « kit pour les programmes d'études basés sur la demande du marché » qui fournit des conseils clairs aux formateurs sur la manière d'interpréter les données du marché, sur les aspects de leur cours qui pourraient nécessiter une adaptation et sur les critères qu'ils peuvent utiliser pour s'assurer que la qualité reste constamment élevée. Encouragez l'utilisation réfléchie des données des programmes et du marché.
- Encourager l'appétit du risque et de l'apprentissage en suivant l'exemple des cadres supérieurs. Pour que le personnel de l'EFTP à tous les niveaux se sente responsabilisé et agisse en collaboration, le leadership doit développer des canaux de communication et une culture du partage afin que la collaboration ne soit pas seulement organique, mais délibérée et durable.

Quelques conseils pour vous permettre de commencer à créer une culture de collaboration dans le cadre de votre approche⁶ basée sur la demande :

- **Désigner un champion** : vous avez besoin d'une personne dotée de solides qualités de leadership pour guider la transition vers une approche basée sur la demande. Elle doit avoir une influence sociale au sein de l'EFTP, être optimiste et avoir une certaine expérience dans la direction d'initiatives de changement.
- **Recruter des innovateurs** : créez un cercle de formateurs ou de personnel qui croient en votre initiative et sont prêts à faire les premiers pas, puis incluez les autres qui se méfient du changement.
- **Partager les premiers succès** : célébrez les petites réalisations. Cela permet de motiver l'équipe et d'évoluez vers l'étape suivante.
- **Communiquer de manière claire et cohérente** : toutes les parties prenantes à différents niveaux doivent être impliquées. La communication est essentielle. Clarifiez les résultats attendus. Informez les tuteurs, les collègues et les apprenants (la communauté de l'EFTP).
- **Persuader en simplifiant les choses et en étant direct** : impliquer les décideurs politiques est une chose, les faire avancer et initier le changement est une tâche plus difficile. Les responsables gouvernementaux doivent d'abord comprendre l'idée du projet, le processus et la manière dont il sera mis en œuvre, car ce n'est qu'alors qu'ils participeront activement à l'effort.
- **Les stagiaires sont vos partenaires** : impliquez les participants ! Ils aiment entreprendre de nouvelles choses et de nouveaux défis. Leurs points de vue sont essentiels.

B. EXAMINER ET ADAPTER LES PARTENARIATS



? QUOI

Au fur et à mesure que vous continuez à développer le type ou l'échelle des partenariats que vous gérez, vous apprendrez beaucoup de vos partenariats (voir nos sections sur le retour d'information et la gouvernance adaptative). Sur la base de ces informations, vous et votre ou vos partenaire(s) pouvez décider de poursuivre le partenariat tel quel, d'y mettre fin ou de l'étendre et d'y inclure d'autres collaborateurs, de servir des stagiaires différents et en plus grand nombre, ou de soutenir de nouvelles industries.

! POURQUOI

Plus tôt, nous avons proposé quelques principes directeurs à garder à l'esprit lorsque vous concevez et gérez des partenariats. Ces principes directeurs visent essentiellement à garantir que vos collaborations sont partagées, favorables et soucieuses de produire un impact. Afin d'atteindre cet objectif de manière cohérente, les EFTP devront affiner et ajuster leurs partenariats. Les partenariats plus collaboratifs (par opposition aux partenariats uniquement transactionnels) peuvent également être utilisés pour créer une plateforme d'action conjointe ou de plaidoyer et attirer d'autres réseaux et/ou financements, tout en permettant aux partenaires d'apprendre collectivement des bonnes pratiques et de rester informés sur les questions pertinentes ou émergentes.

⚙️ COMMENT

Un EFTP peut décider de mettre fin à un partenariat pour l'une des raisons suivantes :

- Vous avez fixé un objectif fixe et l'avez atteint. Bravo !
- Après évaluation, soit vous, soit votre collaborateur ne tire pas les bénéfices escomptés du partenariat. Cela arrive car la conception d'un partenariat est assez délicate. S'il y a un intérêt, voyez ci-dessous comment adapter votre partenariat au lieu d'y mettre complètement fin.

- Après évaluation, le partenariat ne génère pas du tout d'impact, ou dans la mesure que vous aviez envisagée. Encore une fois, voir ci-dessous quelques alternatives que nous proposons.
- Il s'est posé des problèmes juridiques, financiers ou autres problèmes de conformité liés au partenariat. Cela nécessitera que vous travailliez en étroite collaboration avec les équipes concernées pour garantir que les futurs engagements sont éthiques, sûrs et responsables.

Si vous décidez de mettre un terme à un partenariat, n'oubliez pas ce qui suit :

- Effectuez un débriefing officiel avec toutes les principales parties prenantes. Passez en revue tous les aspects du partenariat ensemble, et clarifiez quelle sera la prochaine étape dans la relation. N'oubliez pas que vous pouvez mettre fin à un partenariat/projet spécifique mais collaborer avec certains ou tous les autres acteurs dans une perspective différente.
- Documentez ce qui a été difficile, ce qui a bien fonctionné et intégrez ces perspectives aux partenariats existants et futurs. Dans la mesure du possible, partagez-les avec d'autres EFTP.

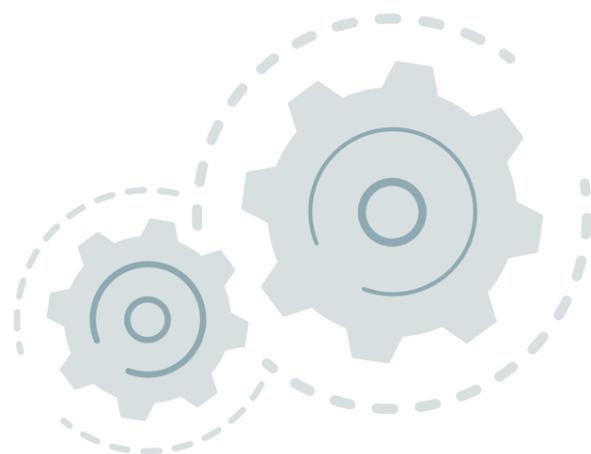
Évaluation de la relation : évaluez si nous sommes sur la bonne voie pour avoir une relation efficace avec un partenaire privé qui le maintiendra engagé et actif.

⁶Adapté de *Entrepreneurial learning for TVET institutions*. P.83

Section 7 : Annexe et références

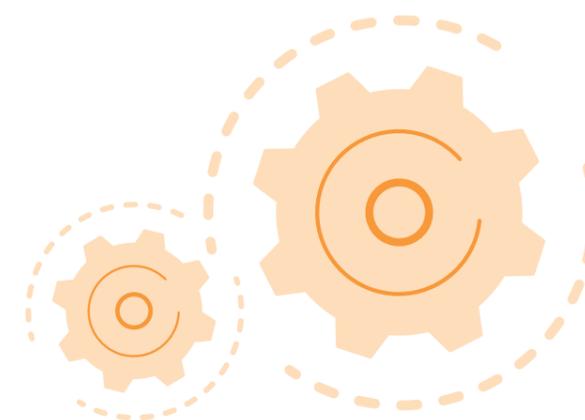
Liste des personnes que nous avons interviewées

- 05.19.2021 Interview des coordinateurs régionaux, GIZ
- 05.19.2021 Helen Cyr, Conseillère technique, Centre de développement de l'Éducation
- 05.21.2021 Nicola Tissi, Expert de l'EFTP, IIEP-UNESCO Dakar
- 05.26.2021 Ndungu Kahihu, Directeur, CAPYEI
- 05.27.2021 Multiple Représentants, GOYN Afrique du Sud (Accenture et Harambee)
- 05.27.2021 Ebehi Ugberaese, Responsable des activités de formation, WAVE
- 06.22.2021 Wayne Adams, Directeur général MerSeta Afrique du Sud



Références

- [HACKATHON Background information on track 2 «PPP in VET»/ HACKATHON - Informations générales sur la piste 2 « PPP dans l'enseignement et la formation professionnels ».](#)
- [Development PPP In Technical Vocational Education and Training/ Développement des PPP dans l'enseignement et la formation techniques et professionnels](#)
- [AFRICAN UNION AGENDA: 2063 African Critical Technical Skills/AGENDA DE L'UNION AFRICAINE : 2063 Compétences techniques critiques africaines](#)
- [Continental Education Strategy 2016-2025/ Stratégie continentale d'éducation 2016-2025](#)
- [Reflections on Public-Private Financing of TVET in West Africa/ Réflexions sur le financement public-privé de l'EFTP en Afrique de l'Ouest](#)
- [Skills Development & Youth Employability in West Africa/Développement des compétences et employabilité des jeunes en Afrique de l'Ouest](#)
- [Developing PPP in Guinea-Bissau: Implementation of the Strategic Framework/ Développer le PPP en Guinée-Bissau : Mise en œuvre du cadre stratégique](#)
- [5th Africa Think Tank Summit/5e Sommet Africain sur les Think Tank](#)
- [Diversifying the Funding Sources for TVET/ Diversifier les sources de financement de l'EFTP](#)
- [Actors and Partnerships in Vocational Education and Training/ Acteurs et partenariats dans l'enseignement et la formation professionnels](#)
- [The Financing of Vocational Training in Africa/ Le financement de la formation professionnelle en Afrique](#)
- [AUDA-NEPAD: TVET Partnership With Private Sector Survey Data Analysis Presentation/AUDA-NEPAD : Présentation de l'analyse des données de l'enquête sur le partenariat entre l'EFTP et le secteur privé](#)
- [SIFA'S PRIVATE SECTOR ENGAGEMENT FRAMEWORK/LE CADRE D'ENGAGEMENT DU SECTEUR PRIVÉ DE LA SIFA](#)
- [Supporting private sector engagement in demand-led technical and vocational education and skills development/ Soutenir l'engagement du secteur privé dans l'enseignement technique et professionnel et le développement des compétences orientés vers la demande.](#)



Ressources externes

Corporate Social Responsibility. Department for International Development (DFID), n.d/ Responsabilité sociale des entreprises (RSE).
Département pour le développement international (DFID), n.d.

Ce rapport présente un aperçu de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), le lien entre la RSE et la réduction de la pauvreté et des suggestions sur ce que les gouvernements peuvent faire pour promouvoir la RSE, y compris sur le plan de la réglementation, de la facilitation, des partenariats et de l'approbation. Il comprend une perspective sur les quatre forces qui conduisent la RSE à s'engager dans un processus dynamique : les consommateurs (le marché), le climat d'investissement, la société civile et le lieu de travail.

<http://www.cbcsd.org.cn/susproject/qykcxfzbgzh/bgs/download/corporate-social-resp.pdf>

Creating Shared Value, How to Fix Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth.

Michael E. Porter and Mark R. Kramer. 2011/ Créer de la valeur partagée, comment réparer le capitalisme et déclencher une vague d'innovation et de croissance. Michael E. Porter and Mark R. Kramer.

Cet article donne un bon aperçu de la valeur partagée, une approche de l'entreprise qui lie la création de valeur pour les entreprises à un impact social plus important.

<http://www.fsg.org/tabid/191/ArticleId/241/Default.aspx?srpush=true>

Doing Business with the Poor; a field guide, World Business Council on Sustainable Development. 2005/ Guide de terrain : Faire des affaires avec les pauvres, Conseil mondial des entreprises pour le développement durable. 2005.

Ce guide aborde le concept du modèle commercial des moyens de subsistance durables, défini comme « faire des affaires avec les pauvres d'une manière qui profite aux pauvres et à l'entreprise ». Il comprend une série d'études de cas qui soutiennent divers aspects de ce modèle.

<http://www.wbcsd.org/Pages/EDocument/EDocumentDetails.aspx?ID=101&NoSearchContextKey=true>

The Donor Committee for Enterprise Development (DCED)/ Le Comité des donateurs pour le développement des entreprises (DCED)

Le DCED encourage les opportunités économiques et l'autonomie par le biais du Développement du secteur privé (DSP) dans les pays en développement. C'est le forum dans lequel les donateurs et les agences des Nations Unies partagent leur expérience pratique du DSP et s'accordent sur des conseils en ce qui concerne les bonnes pratiques. Il constitue également une source majeure de connaissances sur le DSP.

<http://www.enterprise-development.org>

The Engine of Development: The private sector and prosperity for poor people. DFID. May 2011/ Le moteur du développement : le secteur privé et la prospérité pour les pauvres. DFID. Mai 2011.

Cette publication donne un aperçu de l'intérêt croissant du DFID pour l'importance du secteur privé dans le développement. Elle examine pourquoi et comment le DFID prévoit de s'engager avec le secteur privé, et quels résultats ils espèrent obtenir de cet effort.

<http://www.dfid.gov.uk/Documents/publications1/Private-sector-approach-paper-May2011.pdf>

Making Markets Work for the Poor – HUB/ Faire fonctionner les marchés pour les pauvres- HUB

Le Hub M4P est un forum de connaissances et d'échanges pour tous ceux qui s'intéressent à améliorer le fonctionnement des marchés pour les pauvres (M4P).

<http://www.m4phub.org>

microLINKS.

microLINKS est un site Web dynamique de partage de connaissances conçu pour améliorer l'impact des programmes et activités des micro entreprises financés par l'USAID. Créé par le Projet de développement accéléré des micros entreprises AMAP (Accelerated Microenterprise Advancement Project) de l'USAID, microLINKS partage des recherches de pointe et sert de lieu de rencontre où les visiteurs peuvent partager leurs propres expériences et connaissances.

<http://www.microlinks.org>

Business Environment Snapshots. World Bank/ Aperçu de l'environnement des affaires. Banque mondiale

Ce site Web comprend des données agrégées sur l'économie et l'environnement favorable aux entreprises provenant d'autres sources et concernant 183 pays.

<http://rru.worldbank.org/besnapshots/>

Doing Business Reports. World Bank/ Rapports sur la conduite des affaires. Banque mondiale

Publication annuelle de la Banque mondiale qui donne un aperçu de l'environnement favorable aux entreprises dans le monde.

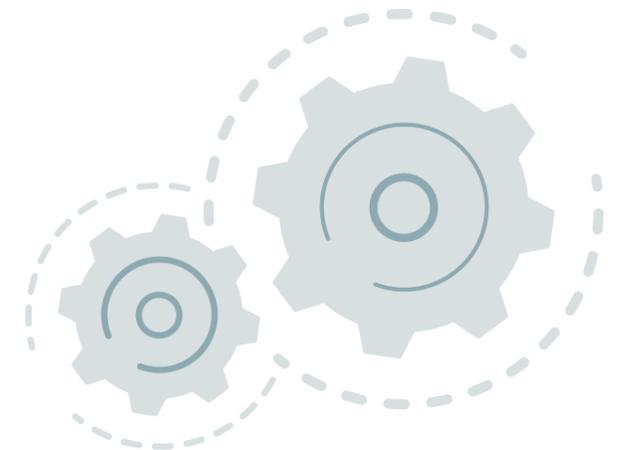
Ce site comprend également des rapports spécifiques aux pays et aux régions, bien qu'ils ne soient pas tous mis à jour annuellement

<http://doingbusiness.org/reports>

Enterprise Surveys: World Bank/ Enquêtes sur les entreprises. Banque mondiale

Ce site web fournit des données complètes sur le niveau des entreprises dans les marchés émergents et les économies en développement. Les données sur les entreprises sont disponibles sur 130 000 entreprises dans 125 pays.

<http://enterprisesurveys.org/>



Publié par :

Initiative Compétences pour l'Afrique (SIFA)

Une initiative de la Commission de l'Union africaine (CUA) et de l'Agence de développement de l'Union africaine (AUDA-NEPAD)

Mis en œuvre par :

L'Agence de développement de l'Union africaine (AUDA-NEPAD), Johannesburg, Afrique du Sud, www.nepad.org

Contact : Unami Mpofo, Email : UnamiM@nepad.org

Soutenu par :

L'Association allemande pour la coopération internationale (GIZ) GmbH

L'Organisation internationale du travail

La Fondation européenne pour la formation

Cofinancé par :

Le ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement (BMZ)

L'Union européenne

Conception :

Zarina Khan (SIFA)

Design :

Data Innovators

Avis d'exonération de responsabilité

Cette publication a été réalisée avec le soutien financier de l'Union européenne et du ministère de la Coopération Économique et du Développement de la République Fédérale d'Allemagne. Son contenu relève de la seule responsabilité de la GIZ et ne reflète pas nécessairement les opinions de l'Union européenne ou du ministère de la Coopération Économique et du Développement de la République Fédérale d'Allemagne.

Ce projet est co-financé par l'Union européenne et le Ministère de la Coopération Economique et du Développement de la République Fédérale d'Allemagne.



Mise en œuvre par

