

**CONFERENCE PQIP/DCTP DE KIGALI**  
**SUR « ENCOURAGER L'INVESTISSEMENT DES PAYS DANS L'ACQUISITION DES**  
**COMPETENCES DES FORMATEURS ET ENTREPRENEURS »**  
**CONTRIBUTION DU TCHAD**

**1. Une rapide description du sous-système d'ETFP (établissements publics et privés)**

L'Enseignement Technique et la Formation Professionnelle (ETFP) au Tchad est partagée entre différents ministères et organisations, y compris les Organisations Non Gouvernementales et autres organisations relevant des confessions religieuses, avec un très large éventail de tests et normes de certification. Cette situation a des répercussions sur l'harmonisation de la formation, la lisibilité des certifications et des diplômes par le marché du travail, l'efficacité des coûts, l'assurance qualité, la reconnaissance de l'apprentissage antérieur et les possibilités d'accès à une formation supérieure ou complémentaire des diplômés de l'ETFP. Il n'y a pas de mécanismes de suivi et d'évaluations systématiques indiqués à cet effet. Par ailleurs, la participation du secteur privé à la gestion de l'ETFP est très faible, ce qui handicape la pertinence des formations en rapport avec le marché du travail.

Dans le secteur informel, l'apprentissage traditionnel, qui est souvent le seul moyen pour les populations en quête d'insertion socioprofessionnelle de se former à un métier, est peu développé, non réglementé, et ne bénéficie pas de l'appui conséquent des autorités en charge de l'ETFP.

**Chiffres clés**

• **Pourcentage d'élèves par rapport à ceux de l'enseignement secondaire général**

L'effectif des élèves de l'enseignement secondaire général s'est accru passant de 40 537 élèves en 2001 à 136 022 élèves en 2013. Dans ce cycle, l'offre est essentiellement publique ; il concentre 82% des élèves contre 18% pour le privé.

En 2013, l'enseignement technique et la formation professionnelle scolarisait 6 761 élèves dont 843 dans les collèges techniques et 5 918 dans les lycées techniques (industriels et commerciaux). Ces chiffres représentent un accroissement annuel moyen modéré pour les collèges (3%) et relativement soutenue pour les lycées (10%), notamment les lycées techniques commerciaux.

Sur l'ensemble des structures de formation par secteur d'activités, le secteur tertiaire est prédominant. Cette prédominance du secteur tertiaire reste valable quelle que soit la région administrative.

**Tableau 1: Evolution des effectifs scolarisés par niveau d'étude**

Niveau d'enseignement	2000/01	2003/04	2006/07	2009/10	2011/12	2012/13	TAAM*
<b>Maternelle/Jardin d'enfants **</b>	<b>13 530</b>				<b>42 925</b>		<b>12%</b>
<b>Primaire</b>	<b>984 224</b>	<b>1 225 616</b>	<b>1 472 097</b>	<b>1 727 030</b>	<b>2 087 908</b>	<b>2 101 187</b>	<b>7%</b>
Public	693 412	836 231	962 641	1 034 999	1 170 117	1 177 559	5%
Communautaire	205 777	264 363	390 843	546 180	719 467	724 043	12%
Privé	85 035	125 022	118 613	145 851	198 324	199 585	7%
<b>Enseignement moyen</b>	<b>119 104</b>	<b>169 606</b>	<b>227 202</b>	<b>305 748</b>	<b>321 066</b>	<b>331 947</b>	<b>9%</b>
Public	103 799	140 814	158 254	240 503	255 142	263 789	8%
Communautaire	354	4 136	38782	22 596	16 486	17 045	38%
Privé	14 951	24 656	30 166	42 649	49 438	51 113	11%
<b>Enseignement secondaire général</b>	<b>40 537</b>	<b>55 055</b>	<b>84 060</b>	<b>119 067</b>	<b>130 113</b>	<b>136 022</b>	<b>11%</b>
Public	35 074	47 975	69272	99 397	106 984	111 843	10%
Privé	5 463	7 080	14 788	19 670	23 129	24 179	13%
<b>Enseignement technique et professionnel</b>			<b>4 137</b>	<b>5 568</b>	<b>6 855</b>	<b>8 107</b>	<b>8%</b>
<i>Collèges</i>			<b>727</b>	<b>891</b>	<b>855</b>	<b>843</b>	<b>3%</b>

CA			154	67	622		
CFTP			343	739			
CETIN			230	85	233		
<b>Lycées</b>			<b>3 410</b>	<b>4 677</b>	<b>6 000</b>	<b>7 264</b>	<b>10%</b>
LETIN			404	788	1 071	1 125	
LETCOM			3006	3 889	4 929	6 139	
<b>Enseignement Supérieur</b>	<b>6 923</b>	<b>11 768</b>			<b>24 950 ***</b>	<b>25 551 ***</b>	<b>11%</b>
Public	5 995	9 725			17 910	18 342	10%
Privé	928	2 043			7 040	7 209	19%

\* Taux d'accroissement annuel moyen.

\*\* Estimation des auteurs à partir des enquêtes MICS 2000 et MICS 2010.

\*\*\* Estimation des auteurs suite à une collecte des données dans les établissements de l'enseignement supérieur.

Tableau 2: Evolution du taux brut de scolarisation par niveau d'étude, année 2013 ou proche

Niveau d'enseignement	2000/01	2003/04	2006/07	2009/10	2012/13	Comparaison aux pays de la sous-région
<b>Primaire</b>						
Effectifs	984 224	1 225 616	1 472 097	1 727 030	2 101 187	Moyenne: 110,8%
Population scolarisable	1 397 897	1 568 862	1 760 833	1 976 407	2 208 967	Min: 79,6%
<b>TBS</b>	<b>70,4%</b>	<b>78,1%</b>	<b>83,6%</b>	<b>87,4%</b>	<b>95,1%</b>	Max: 164,9%
<b>Enseignement moyen</b>						
Effectifs	119 104	169 606	227 202	305 748	331 947	Moyenne: 51,6%
Population scolarisable	765 843	849 871	943 115	1 046 594	1 157 374	Min: 23,2%
<b>TBS</b>	<b>15,6%</b>	<b>20,0%</b>	<b>24,1%</b>	<b>29,2%</b>	<b>28,7%</b>	Max: 88,8%
<b>Enseignement secondaire général</b>						
Effectifs	40 537	55 055	84 060	119 067	136 022	Moyenne: 27,3%
Population scolarisable	500 503	555 396	616 309	683 904	756 268	Min: 8,5%
<b>TBS</b>	<b>8,1%</b>	<b>9,9%</b>	<b>13,6%</b>	<b>17,4%</b>	<b>18,0%</b>	Max: 88,2%
<b>Enseignement technique et professionnel</b>						
Apprenants			4 137	5 568	6 761	
<b>Apprenants/100.000 habitants</b>			<b>41</b>	<b>50</b>	<b>54</b>	Moyenne : 420
<b>Apprenants/100 élèves du secondaire général</b>			<b>1,3</b>	<b>1,3</b>	<b>1,5</b>	Moyenne : 6,2
<b>Enseignement Supérieur</b>						
Etudiants	6 923	11 768			25 551	Moyenne: 710
<b>Etudiants/100.000 habitants</b>	<b>86</b>	<b>131</b>			<b>206</b>	Min: 210
						Max: 1471

Source : Base d'indicateurs du Pôle de Dakar, mars 2014.

La proportion des élèves de l'enseignement technique et professionnel secondaire au regard de l'enseignement secondaire global est très faible. Plusieurs raisons expliquent cette faible scolarisation en ETFP notamment le coût de la formation en ETFP, la proximité des dispositifs de formation, l'inadéquation de l'offre de formation aux besoins locaux de l'économie nationale.

- **Evolution des effectifs inscrits en ETFP**

Le tableau 3 présente l'évolution des effectifs scolarisés dans le système formel d'ETFP au Tchad.

Tableau 3 : Nombre de jeunes en formation dans le système formel d'ETFP au Tchad, 2012

Evolution des effectifs dans le système formel en 2003 et 2012						
	Collège Technique	Ecole formation (entrée avec CEPE)	Lycée Technique	Ecole formation (entrée avec BEPC)		Ensemble
2003/2004	4 750	150	2 400	1 450		8 750
2010/2012	4 150	3 200	4 400	5 200		16 950
Croissance	66%		40%			51%

Source : Calcul des auteurs à partir des données de ECOSIT II, ECOSIT III, l'annuaire statistique 2011/2012.

De façon globale, on a connu un doublement des effectifs entre 2003-2004 et 2010-2012. Les effectifs en Enseignement Technique et Formation Professionnelle de niveau collège sont passés de 4 900 à 7 350, soit une croissance de 66%. Les effectifs en Enseignement Technique et Formation Professionnelle de niveau lycée sont passés de 3 850 à 9 600, soit une croissance de 40%.

Le tableau 4 présente : i) la structuration du niveau d'éducation des individus qui sont inscrits annuellement dans le système traditionnel d'ETFP ; (ii) leur répartition par secteur d'activité ainsi que (iii) le plus haut niveau d'étude des maîtres apprentis.

Tableau 4 : Situation des jeunes accueillis annuellement en apprentissage traditionnel en 2011

Plus haut diplôme obtenu des personnes enrôlées annuellement dans les Unités de Production de l'Informel (UPI)					
Sans diplôme	CEPE	BEPC	BAC	Autres	Ensemble
91%	2%	3%	4%	0%	100%
Structuration de la diffusion des jeunes enrôlées annuellement par secteur d'activité de l'UPI					
Primaire/agriculture		Secondaire/industrie		Tertiaire/service	
75%		7%		18%	
				100%	
Plus haut diplôme obtenu par les maîtres apprentis (chef d'UPI)					
Sans diplôme	CEPE	BEPC	BAC	Autres	Ensemble
64%	9%	17%	9%	1%	100%

Source : Calcul des auteurs à partir des données d'ECOSIT III

- **Pourcentage de dépenses publiques globales**

Dans la période de 2000 à 2013, la part des dépenses courantes d'éducation dans les dépenses courantes publiques totales hors dette est passée de 29% à 26%.

- **Pourcentage de dépenses publiques d'éducation**

Le financement public en faveur du secteur de l'éducation a sensiblement augmenté au cours des dix dernières années et cette augmentation a bénéficié à tous les niveaux ou sous-cycles d'éducation. Entre 2004 et 2013, la croissance annuelle moyenne des dépenses publiques récurrentes (salaires, bourses et fonctionnement) se situe entre 16% et 24% en termes courants et entre 11% et 19% en termes réels quel que soit le niveau d'enseignement considéré.

En effet, le primaire détient la part la plus importante du budget récurrent du secteur (43% en 2004 et 44% en 2013). Mais c'est le supérieur qui a connu l'augmentation la plus importante de cette part, avec 27% en 2013 contre 24% en 2004.

La majorité des dépenses courantes est constituée de salaires, hormis pour l'enseignement supérieur. Les salaires représentent entre 63% et 92% pour le cycle pré universitaire, mais ils ne sont que 13% des dépenses courantes du supérieur constituées à 96% de transferts (bourses aux étudiants et autres subventions). Hors salaire des enseignants, les dépenses courantes représentent 37% pour le primaire, 49% pour le moyen, 54% pour le secondaire et 89% pour le supérieur. En comparaison internationale, ces proportions pour le Tchad sont sensiblement plus élevées, notamment en raison d'une part importante de personnels en dehors des salles de classe.

En unités de PIB/Habitant, le coût unitaire du primaire est d'environ 9% en 2013, une fraction en légère augmentation par rapport à 2003 (7%). Aux cycles moyen et secondaire général, il représente respectivement 14% et 34%, alors qu'à l'enseignement technique et au supérieur il équivaut à 230% et à 593%. Par rapport à un élève du primaire, le coût unitaire est d'environ 51 fois plus élevé pour un étudiant du supérieur et 24 fois pour un élève de l'ETFP. Dans l'ensemble, les coûts unitaires aux différents niveaux d'éducation au Tchad (hormis ETFP et supérieur) sont inférieurs à la moyenne des pays économiquement comparables.

Lorsque l'on se restreint aux dépenses de l'éducation sur la période, il ressort que les dépenses spécifiques au sous-secteur de l'ETFP sont restées très faibles (moins de 3% du budget de l'éducation en 2013).

Tableau 5 : Evolution des dépenses publiques\* récurrentes d'éducation (base ordonnancement), en milliards de FCFA valeurs courantes et en milliards de FCFA valeurs constantes sur la période 2004-2013

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Accroissement annuel moyen (%)
<b>En valeurs courantes</b>											
Précolaire	0,2	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,5	0,8	16,3
Alphabétisation	0,6	0,8	0,5	0,7	1,0	1,0	1,2	2,1	2,8	4,2	24,0
Enseignement normal	1,2	1,4	1,6	2,1	1,3	1,7	2,2	3,0	3,3	6,5	20,2
Enseignement primaire	11,1	18,0	20,7	28,7	34,6	41,1	39,4	42,6	55,8	69,4	22,6
Enseignement moyen	3,2	4,1	5,8	7,1	11,9	8,0	8,6	11,5	14,0	16,0	19,5
Enseignement secondaire	2,6	3,3	4,6	5,6	3,9	7,9	8,3	11,1	11,1	15,3	21,7
Enseignement technique et professionnel	0,7	0,9	1,4	1,6	2,2	2,2	2,5	3,1	2,9	4,6	23,8
Enseignement supérieur	6,2	9,6	9,5	13,4	14,8	14,0	18,2	14,0	22,6	40,6	23,2
<b>Total général</b>	<b>25,9</b>	<b>38,5</b>	<b>44,4</b>	<b>59,6</b>	<b>70,1</b>	<b>76,3</b>	<b>80,7</b>	<b>87,9</b>	<b>112,9</b>	<b>157,4</b>	<b>22,2</b>
<b>En valeurs constantes</b>											
Précolaire	0,3	0,4	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,8	11,3
Alphabétisation	0,9	1,0	0,6	0,8	1,1	1,2	1,3	2,2	2,8	4,2	18,7
Enseignement normal	1,8	1,7	1,8	2,5	1,4	2,0	2,3	3,2	3,3	6,5	15,1
Enseignement primaire	16,5	21,8	23,8	33,3	36,2	48,8	42,1	44,7	56,1	69,4	17,3
Enseignement moyen	4,8	4,9	6,6	8,2	12,5	9,5	9,2	12,1	14,0	16,0	14,4
Enseignement secondaire	3,9	3,9	5,3	6,5	4,1	9,3	8,9	11,7	11,2	15,3	16,5
Enseignement technique et professionnel	1,0	1,1	1,6	1,9	2,3	2,6	2,6	3,3	2,9	4,6	18,5
Enseignement supérieur	9,2	11,7	10,9	15,6	15,5	16,6	19,5	14,7	22,7	40,6	17,9
<b>Total général</b>	<b>38,3</b>	<b>46,6</b>	<b>51,0</b>	<b>69,1</b>	<b>73,4</b>	<b>90,5</b>	<b>86,4</b>	<b>92,2</b>	<b>113,4</b>	<b>157,4</b>	<b>17,0</b>

\* Note : Les chiffres présentés ici sont issus des comptes administratifs de tous les départements ministériels qui ont exécuté des dépenses d'éducation : les ministères en charge de l'éducation et de la formation : Ministère de l'Education Nationale (MEN, Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS), Ministère de l'Action Sociale, de la Famille et de la Solidarité Nationale, qui s'occupe du sous-secteur de la petite enfance, ainsi que d'autres départements ministériels (Santé, Agriculture, Jeunesse, etc.) qui s'occupent d'instituts spécialisés dans leurs domaines respectifs.

Tableau 6: **Décomposition des dépenses courantes d'éducation par nature et niveau en 2013 (milliards de F CFA)**

	Pré-scolaire	Alphabétisation	ENI	Primaire	Moyen	Secondaire	EFTP (hors ENI)	Supérieur	Total général
<b>Dépenses courantes totales</b>	<b>0,8</b>	<b>4,2</b>	<b>6,5</b>	<b>69,3</b>	<b>16</b>	<b>15,2</b>	<b>4,6</b>	<b>40,6</b>	<b>157,2</b>
<i>Salaires</i>	0,7	3,8	5,5	63,9	15,1	14,1	2,9	5,1	111,1
<i>Enseignants</i>	-	3,8	4,6	43,5	8,2	7,1	2,5	4,5	74,1
<i>Fonctionnaires</i>	-	3,8	4,6	32,5	8,2	7,1	2,5	4,5	63,1
<i>MC subventionnés</i>	-	-	-	11	-	-	-	-	11
<i>Non - Enseignants</i>	-	0	0,9	20,4	6,9	6,9	0,5	0,6	36,2
<i>Dép. cour. hors salaires</i>	0,1	0,4	0,9	5,4	0,9	1,2	1,7	35,5	46,1
<i>Dépenses sociales</i>	-	-	-	-	-	-	-	34,1	12,0
<i>% dép. cour. totales</i>	13%	10%	14%	8%	6%	8%	37%	87%	29%
<i>% dép. cour. tot. (hors bourses)</i>	13%	10%	14%	8%	6%	8%	37%	21%	10%
Dép. cour. hors salaires enseignants/Dép. courantes totales	-	10%	29%	37%	49%	53%	46%	89%	53%
Dép. cour. hors salaires enseignants/Dép. courantes totales (2003)	-	-	83%	45%	53%	52%	50%	83%	55%

Source : *Ministère du Budget et calcul des auteurs*

Les salaires représentent la grande part des dépenses courantes d'éducation (71% en 2013). Les dépenses non salariales n'en constituent donc que 29%. Cette dernière proportion est même de 10% pour tout le secteur si on exclut du contenu des dépenses courantes les bourses d'études et autres subventions accordées aux étudiants du supérieur, ne laissant ainsi que très peu de marge de manœuvre pour couvrir les dépenses telles l'acquisition des fournitures de bureaux, des matériels didactiques et des manuels scolaires, etc. Pour l'enseignement fondamental (primaire et moyen) et secondaire, les dépenses hors salaires représentent entre 6% et 8% des dépenses courantes.

En ce qui concerne les dépenses hors salaires des enseignants (c'est-à-dire les dépenses de fonctionnement et les salaires des personnels non enseignants), les proportions sont en général sensiblement plus importantes : en moyenne pour tout le secteur celles-ci représentent 53% du budget récurrent, mais cette proportion va d'environ 10% pour l'alphabétisation à 89% pour le supérieur. En comparaison à la même proportion calculée pour l'année 2003, ces valeurs pour 2013 sont plus faibles quel que soit le sous-secteur considéré, signifiant que la masse salariale des enseignants a relativement gagné en importance sur la période.

Les établissements publics d'ETFP n'ont pas de financement propre et l'effort national pour soutenir le dispositif est très faible, comme le montre le tableau ci-dessous (tous ministères pris en compte).

Tableau 7 : **Financement de l'ETFP en milliards des Francs CFA**

<b>Total ETFP</b>	<b>2001</b>	<b>2003</b>	<b>2005</b>	<b>2007</b>	<b>2010</b>	<b>Structure</b>
Personnel	853 439	913 737	1 349 272	1 962 357	2 039 224	34,9%
Fonctionnement	1 554 847	897 044	705 698	1 333 740	2 078 587	35,5%
Investissement	47 955	7 441 184	2 594 970	2 355 573	639 654	10,9%
Dont ressources extérieures	973 436	7 315 652	2 381 163	2 117 839	-	0,0%
<b>Total</b>	<b>2 648 301</b>	<b>9 491 063</b>	<b>5 098 307</b>	<b>6 686 520</b>	<b>5 851 315</b>	<b>100,0%</b>
%Budget Général Etat	1,0%	2,8%	1,0%	1,1%	0,8%	
%PIB	0,2%	0,6%	0,2%	0,2%	0,1%	

Source : *Comptes administratifs, Ministère des Finances et du Budget*

Malgré cette faiblesse de la contribution nationale au développement de l'enseignement technique et de la formation professionnelle, les coûts unitaires demeurent les plus élevés dans le système, les dépenses courantes par élève y représentent 29 fois le niveau primaire estimé à 7% du PIB par tête. Le coût très élevé de l'investissement, l'état embryonnaire d'un système d'orientation scolaire et professionnelle et l'inopérationalité du dispositif de formation de formateurs sont parmi les facteurs les plus importants qui dévalorisent l'ETFP.

**Tableau 8 : Distribution des dépenses publiques de l'ensemble du sous-secteur de l'ETFP (ENIB et supérieur inclus), constant 2013, millions CFA, (hors dette), 2013**

BUDGET ENSEMBLE ETFP	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	TCAM
PERSONNEL	3522,6	4010,4	4673,4	4938,7	5881,4	6360,5	7239,2	9020,2	9688,4	13562,8	16%
BIENS ET SERVICES	4613,6	7966,1	7766,6	12269,0	12408,6	11541,9	15618,0	11152,4	19065,7	38126,2	26%
INVESTISSEMENTS	2497,6	4107,9	700,2	2475,6	1722,6	2890,5	5807,9	18092,2	19579,7	24217,7	29%
<b>ENSEMBLE</b>	<b>10633,9</b>	<b>16084,4</b>	<b>13140,2</b>	<b>19683,3</b>	<b>20012,6</b>	<b>20792,9</b>	<b>28665,2</b>	<b>38264,8</b>	<b>48333,8</b>	<b>75906,7</b>	<b>22%</b>

*Source : Calcul des auteurs à partir des comptes administratifs produits par le Ministère des Finances et du Budget sur la période 2004-2013*

Les chiffres de la cinquième ligne du tableau montrent une forte évolution du volume nominal des dépenses publiques pour la formation au cours des dernières années. Au cours de cette période, les dépenses sont passées de 10 634 millions en 2004 à 75 907 millions en 2013 soit une croissance moyenne de 22%. La part des dépenses affectées aux personnels est celle qui a le moins augmenté, elle a connu une croissance moyenne de 16%. Les dépenses en direction des investissements a connu la plus grosse progression sur la période soit une croissance moyenne annuelle de 29%.

Note : Quelques modifications dans la nomenclature budgétaires au fil du temps empêchent une parfaite comparaison termes à termes des chiffres de ces neuf années. On peut néanmoins considérer que les éléments chiffrés contenus dans le tableau 9 constituent une base factuelle raisonnablement acceptable pour estimer l'évolution de la distribution des dépenses publiques dans le sous-secteur de l'ETFP.

**Tableau 9 : Coûts unitaires sur dépenses publiques courantes estimées pour 2013**

	Dépenses courantes (milliards FCFA)	Nombre d'élèves	Coût unitaire			Coût unitaire 2003	
			FCFA	CU/(CU Prim)	% PIB/Hbt	F CFA	% PIB/Hbt
<b>Préscolaire</b>	0,8	9 680**	80 247	2,2	0,21	-	-
<b>Alphabétisation</b>	4,2	106 072	39 877	1,1	10%	-	-
<b>Primaire</b>	69,4	1 888 653*	36 739*	1,0	9%	12 351	7,0%
<b>Moyen</b>	16,0	290 642*	55 197*	1,5	14%	46 814	26,6%
<b>Secondaire</b>	15,3	114 539	133 292	3,6	34%	63 022	35,8%
<b>ETFP (hors ENI)</b>	4,6	5 256	876 919	23,9	230%	338 038	192,1%
<b>ENI</b>	6,5	3 337	1 941 961	52,9	510%	483 485	274,8%
<b>Supérieur</b>	40,6	17 964	2 260 044	61,5	593%	725 155	412%

\* Il s'agit des établissements publics et communautaires pris ensemble.

\*\* estimations

En 2013, la dépense publique courante moyenne par élève est d'environ 37.000 FCFA pour le primaire ; elle est à peu près de 55.000 FCFA pour le moyen, de 133.000 FCFA pour le secondaire, de 877.000 FCFA pour l'enseignement technique et professionnel et va jusqu'à environ 2,3 millions de FCFA pour le supérieur. Par rapport à 2003, le coût unitaire dans l'ensemble a augmenté de moitié environ en termes réels, même si en termes courants il a plus que doublé. Toujours en termes réels, il a doublé au primaire et au supérieur (et dans une moindre mesure pour l'ETFP).

- **Pourcentage des jeunes (15/24 ans et 15/35 ans) entrant sur le marché du travail avec une qualification professionnelle**

Le marché du travail au Tchad est dominé par les activités informelles qui concernent 90% des actifs occupés. L'agriculture et la pêche sont les secteurs d'activités qui occupent la majorité de ceux qui ont un emploi, soit 71% d'entre eux. De plus, le contexte du marché du travail dans le pays semble relativement plus favorable à l'insertion des jeunes. On remarque en effet qu'en 2011, la population employée représentait 55% des 15-59 ans, largement au-dessus de ce qui était observé en 2003, à savoir 40%.

Les jeunes qui sortent du système d'éducation et de formation ne semblent pas suffisamment préparés pour affronter le marché du travail. Trois quarts d'entre eux y entrent précocement, c'est-à-dire sans avoir achevé le primaire ou avec un âge inférieur à quinze ans. Par ailleurs, sur 10 sortants qui entrent sur le marché du travail, 8 ont un emploi moins d'un an après. Cependant, la quasi-totalité de ces emplois sont précaires (93%).

Tableau 10: Répartition des actifs âgés de 15 ans et plus (en %) occupés selon le secteur institutionnel et le sexe

	Sexe			Effectifs
	Masculin	Féminin	Ensemble	
Emploi dans le public	4,7	1,2	3,2	109 829
Emploi dans le privé formel	5,4	3,5	4,6	156 400
<b>Total emploi dans le formel (7,8%)</b>				<b>266 229</b>
Informel non agricole	17,6	23,3	20,0	677 541
Informel agricole	72,3	72,0	72,2	2 450 282
<b>Total emploi dans l'informel (92,2%)</b>				<b>3 127 824</b>
<b>Ensemble</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>3 394 053</b>

Source: INSEED, ECOSIT3, 2011



Les formations dans le secteur de l'industrie sont celles qui relativement aux autres, permettent un accès rapide à l'emploi. Selon les résultats d'une enquête menée par l'OBSEFE auprès des structures de formation en 2012, 3/5 des établissements (59%) affirment avoir un taux de placement inférieur à 20,0%. Près de 10% affirment avoir un taux de placement allant de 20% à 49,0%. Seules 31% présentent des taux de placement au-dessus de 50,0%. Par secteur d'activité, les structures de formation présentant un taux de placement inférieur à 20,0% sont relativement moins nombreuses dans le secteur secondaire (46,7%). Le taux est de 65,6% pour les établissements du secteur primaire et de 61,0% pour les établissements du secteur tertiaire.

- **Les dispositifs de formation**

Les analyses qui ont été menées montrent que la capacité d'accueil du dispositif d'ETFP est largement en dessous de la demande de formation des ménages estimée en moyenne à 48 000 annuellement. En effet, la capacité de formation actuelle (privé+public) est d'environ 11 000 apprenants. D'où la nécessité de tripler les capacités de formation actuelle. L'accroissement de la capacité d'accueil passe par une remise à niveau des établissements existants (dont 80% sont vétustes).

En ce qui concerne la valorisation du secteur informel, les analyses de l'Enquête ECOSIT III sur le secteur informel montrent que l'économie tchadienne dispose de 27 152 Unités de Production Informelle (micro-entreprise dans l'informel). L'ensemble de ces Unités de Production Informelle (UPI) accueilleraient environ 55 000 apprentis (soit en moyenne deux apprentis par UPI).

A l'heure actuelle, les offres de formations sont plus développées dans le cadre des activités du tertiaire (coût d'investissement moins élevé que dans les autres secteurs) et la majorité est concentrée dans les grandes villes, notamment dans la capitale. Comme le montre le tableau ci-dessous, il existe un fort déséquilibre entre l'offre de formation par secteur d'activités et les potentialités (capacités d'absorption) du marché du travail.

Tableau 11: **Confrontation entre offre de formation et capacité d'absorption du marché du travail, 2011**

<b>Offre de formation</b>	<b>Poids des effectifs scolarisés</b>		<b>Poids des Effectifs en emploi par secteur</b>
Secteur primaire	3%	Secteur primaire	74,3%
Secteur secondaire	26%	Secteur secondaire	9%
Secteur tertiaire	71%	Secteur tertiaire	16,6%
Ensemble	100%	Ensemble	100%

Sources : *Calculs à partir d'ECOSIT III et des données du Ministère en charge de l'ETFP*

i) **Apprentissage traditionnel**

Ce mode d'apprentissage est prédominant au Tchad. Il possède depuis toujours de nombreux avantages sociaux. L'apprenti et son patron sont généralement unis par des liens familiaux ou ethniques ; les alliances entre les deux familles engagées par ce "contrat" peuvent alors se resserrer. D'autre part, les apprentis sont souvent issus de milieux défavorisés, et le fait d'apprendre un métier dès l'adolescence, leur évite de sombrer dans la délinquance.

Un autre avantage de cet apprentissage informel est le faible coût pour la famille de l'apprenti, contrairement à une formation institutionnelle. Le formateur est lui aussi satisfait de ce système, puisqu'il y trouve un intérêt économique. Il reçoit généralement une somme d'argent pour l'apprentissage, et ne rémunère pas du tout ou très peu la jeune personne qu'il emploie à des fins de production. Il dispose alors d'une main d'œuvre presque gratuite.

En fin, cet apprentissage se présente comme une école de deuxième chance pour les jeunes déscolarisés en situation désœuvrée.

## **ii) Apprentissage moderne**

C'est le type d'apprentissage mis en place au sein de quelques rares entreprises modernes du pays. Il dispose d'un cadre juridique légal qui confère à la formation une reconnaissance institutionnelle. Ce système d'apprentissage a l'avantage de fournir à l'entreprise une main d'œuvre "sur mesure", étant donné que les apprentis apprennent le fonctionnement et le maniement des outils de production qu'ils seront directement amenés à utiliser dans leur caractère professionnelle au sein de l'entreprise formatrice. Les jeunes issus de cette filière de formation sont directement opérationnels. Le secteur moderne est le seul contributeur des taxes d'apprentissage (1,2% de la masse salariale). Cette situation fait de lui un bénéficiaire potentiel des ressources collectées (financement des actions de formation des employés).

## **iii) Dispositifs de formation/insertion**

Ces dispositifs n'existent pas de façon formelle. Ils n'existent qu'à travers de projets financés grâce aux partenaires techniques et financiers. Les jeunes apprenants âgés généralement de 15 à 25 ans sont recrutés suivant les critères préétablis et formés dans des unités de production de l'informel. Il est donc fait appel à l'expertise des patrons (promoteurs) appelés maîtres artisans. La formation suivie est sanctionnée par une attestation de fin de formation qui leur permet de s'insérer dans la vie active (auto-emploi ou embauche dans les PME/PMI).

## **iv) Parcours courts de qualification**

Le Fonds National d'Appui à la Formation Professionnelle (FONAP) a repris à son compte la formation par apprentissage. Depuis 2002, de centaines d'apprentis ont été formés dans les métiers suivants : couture, menuiserie, mécanique automobile, électricité bâtiment, broderie, coiffure, photographe cameraman, souvent en collaboration avec la Fédération Nationale des Artisans du Tchad (FENAT). Le FONAP vient de lancer une action expérimentale pour rendre l'apprentissage plus formateur. L'opération se déroule en trois phases :

- La phase d'identification des métiers pouvant donner lieu à une formation par apprentissage. Visite des ateliers et rencontre avec les artisans pour évaluer leurs capacités d'accueil, la qualité de leurs équipements ;
- La formation des artisans à leur nouvelle fonction de tuteur d'apprentis. Un guide pratique d'apprentissage à l'usage du tuteur (entrepreneurs) vient d'être élaboré. Ce document, qui vise à rendre les tuteurs plus performants dans leur mission d'intégration de l'apprenti, a le mérite d'aborder le sujet de façon très pragmatique. Il est divisé en 5 parties subdivisées en chapitres :
  - Première partie : accueil et intégration de l'apprenti dans l'entreprise.
  - Deuxième partie : présentation des conditions d'exercice du métier.
  - Troisième partie : identification et mise en place du programme d'apprentissage pratique dans l'entreprise.
  - Quatrième partie : les fiches techniques d'évaluation de l'apprenti.
  - Cinquième partie : Dialogue avec le FONAP.

L'élaboration de ce document constitue une avancée considérable dans la formalisation de l'apprentissage. Toutefois, il est envisagé de poursuivre dans cette voie en concevant et mettant en œuvre un perfectionnement technologique et pratique des tuteurs (entrepreneurs). Un programme de formation pourrait être établi en fonction des lacunes identifiées par les tuteurs eux-mêmes ;

- La formation des apprentis : Celle-ci se déroule uniquement dans les entreprises à raison de 5 jours par semaine durant une période qui varie entre 6 mois pour les coiffeurs et 3 à 12 mois

pour les autres filières. La formation est gratuite pour les apprentis qui reçoivent 1 000 FCFA par jour de formation. Les tuteurs sont rémunérés 50 000 FCFA par apprenti et par mois.

#### **v) Apprentissage de type dual**

L'apprentissage dual est pratiqué par un Centre d'apprentissage privé (le Centre Technique d'Apprentissage et de Perfectionnement de Lassalle). Ce type d'apprentissage innove le système de la formation professionnelle et présente un double avantage. Dans un premier temps, il permet la structuration de l'apprentissage traditionnel en lui donnant une reconnaissance institutionnelle. Reconnaissance qui passe par une harmonisation et une nomination des diplômes ou des certificats de formation. La difficulté de mise en place de ce type d'apprentissage réside au niveau de la disponibilité des ateliers d'accueil des stagiaires.

Dans un deuxième temps ce système d'apprentissage issue d'une collaboration tripartite entre les apprentis et leur parents, les acteurs du secteur informel (artisan employeur) et les formateurs qualifiés donne aux formés les compétences qui correspondent aux besoins du marché du travail. Les apprentis font trois jours de formation dans les institutions formelles et trois jours dans les ateliers de production.

Face à un défi d'aussi grande taille à relever, le système d'apprentissage de type dual qui évolue actuellement est très rare et mérite de toute évidence d'être développé. C'est pourquoi, le cadre réglementaire complet régissant ce type d'apprentissage et instaurant le diplôme de fin d'apprentissage : le Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) mérite d'être élaboré et institutionnalisé. Un préalable serait de mettre au point avec les associations d'artisans une méthodologie et de former des enseignants et des maîtres artisans en vue de l'implantation des formations dans différents établissements publics.

Le Tchad développe, en complément de l'ETFP, un dispositif de formation par apprentissage dans les Centres de Formation Technique et Professionnelle (CFTP), qui concerne les premiers niveaux de qualifications et, surtout, donne aux 60% de jeunes déscolarisés à l'issue des cycles de l'enseignement fondamental une formation professionnelle visant leur insertion efficace sur le marché du travail.

Dans le cadre de ses activités liées à « faciliter le passage des jeunes sortants de l'appareil éducatif vers la vie professionnelle », l'Office National de la Promotion de l'Emploi (ONAPE) a mis au point un programme « auto emploi » qui vise à accompagner les jeunes vers l'auto emploi (création de micro-entreprises de service). Après leur formation, les jeunes sont organisés en groupements qui élaborent des projets professionnels soumis à un comité de crédit. Après acceptation, les groupements sont équipés pour produire et reçoivent un fonds de roulement. Actuellement, le taux de remboursement est de 83%. Le crédit accordé s'échelonne entre 250 000 et 3 millions de FCFA, sans intérêts. Il est financé sur les fonds propres de l'ONAPE.

La formation reçue par les jeunes dure de 1 à 3 mois. Elle comporte une partie renforcement des compétences techniques et une partie de formation à la gestion des PME. Sont éligibles à ce programme, tous les jeunes, quel que soit leur niveau scolaire, âgés de 18 à 45 ans. Plus de 800 jeunes en bénéficient dans les plus grandes villes du pays.

A moyen terme, l'ONAPE initiera le Programme d'Appui aux Diplômés sans expérience (PADE) destiné à permettre aux jeunes sortants du système scolaire d'acquérir l'expérience professionnelle nécessaire à une embauche. 150 entreprises ont validé ce programme. Au sortir de l'école, les jeunes partiront en stage dans les entreprises volontaires pendant 3 à 6 mois. A l'issue de ce stage, les

participants recevront un certificat de travail qui devrait faciliter leur embauche. Tous les frais seront pris en charge par l'ONAPE.

## **2. Les politiques et pratiques en cours dans le domaine de la formation des formateurs (publics et privés)**

### **2.1. Les critères prioritaires de recrutement des formateurs:**

i) Le niveau de diplôme :

- Au préscolaire : des assistants sociaux et jardiniers d'enfants (Bac +1) ;
- Au primaire : des instituteurs adjoints (BEF+2), instituteurs bacheliers (Bac +1) ;
- Au moyen : professeurs de collège (Bac +2) ;
- Au secondaire : professeurs titulaires de licence (Bac+3), Maitrise (Bac+4), Certificat d'Aptitude Professionnelle à l'Enseignement dans les lycées (Licence+2) ;

ii) Le niveau de compétences professionnelles dans les domaines d'intervention :

- Nombre d'années d'expérience en enseignement ;
- Nombre d'années d'expérience en entreprise.

iii) Autres : Motivation (engagement à faire carrière dans l'enseignement)

La formation des formateurs fait partie intégrante du programme d'action annuel du MEN. Il a été prévu des perfectionnements techniques des formateurs en cours d'emploi dans les entreprises de la sous-région mais compte tenu de la récession budgétaire de l'année en cours, aucune activité de formation ne s'est réalisée.

- a) Dans le cadre de partenariat école/entreprise, il est fait appel aux professionnels du monde du travail pour participer aux activités d'apprentissage (travaux pratiques) et aux jurys des examens de sortie.
- b) Si nous devons proposer des réformes à introduire dans le recrutement et la formation des formateurs, voici deux réformes envisagées :

#### **- Proposition de réforme 1**

Procéder au recrutement par un appel à candidature : étude de dossiers, concours, entretien suivi d'une formation pédagogique accélérée avant l'affectation de l'agent. Cette option offre aussi l'occasion aux professionnels des entreprises de candidater car ils constituent une ressource fondamentale (la possession de leur métier) dans le processus d'apprentissage.

#### **- Proposition de réforme 2**

Instaurer une formation continue obligatoire des formateurs tous les trois ans pour leur permettre de se mettre à jour de l'évolution de la technologie et des exigences du monde du travail.

### **2.2. Les politiques et pratiques en cours dans le domaine de la formation des entrepreneurs**

Il n'existe pas, à ce niveau, de dispositif institué et l'autoformation reste la voie la plus habituelle de formation des actifs du secteur, notamment dans le secteur des services.

Les dispositifs de formation intégrant une implication active des entrepreneurs sont l'Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement Technique, institution chargée de la formation des enseignants du sous-système ETEFP et les établissements d'ETFP qui, tous les ans, font appel aux professionnels du monde de travail pour l'encadrement des élèves-professeurs sur le plan pratique. Il est prévu dans les programmes de formation un module de formation à l'entrepreneuriat.

A ce jour, seuls les entrepreneurs du secteur informel à savoir les maîtres artisans qui accompagnent les apprentis dans leur apprentissage dans le cadre de projets de formation/insertion des jeunes

désœuvrés (déscolarisés) âgés de 15 à 25 ans qui bénéficient de formation aux techniques de gestion et d'encadrement des apprentis.

Ces formations, généralement, de courte durée sont assurées par les formateurs du Ministère de l'Education Nationale en collaboration avec le FONAP ou l'ONAPE.

### **3. Proposition des réformes donnant une place aux entrepreneurs dans les dispositifs de formation et/ou de professionnalisation des jeunes.**

Le Gouvernement tchadien envisage de mettre en œuvre, un nouveau modèle d'organisation des institutions multiservices d'ETFP à l'effet de faire bénéficier l'ensemble des acteurs et partenaires du sous-système ETFP. En effet, ce modèle d'organisation proposé répond à trois impératifs complémentaires et interdépendants :

- Etre innovant, pilote et transférable ;
- S'inscrire dans le cadre de la stratégie de développement du sous-secteur visant à élargir l'accès des jeunes à l'ETFP ;
- Etre compatible avec l'approche par compétences (APC), pour permettre la réingénierie des institutions de formation en vue de rationaliser l'utilisation des moyens techniques et pédagogiques disponibles.

### **4. Proposition d'un modèle favorisant l'insertion de l'établissement dans son environnement économique et social**

Le modèle proposé part du principe que l'ensemble du dispositif d'ETFP doit être piloté par la demande économique à l'image d'une entreprise ; il en est de même des établissements de formation qui constituent la base de ce dispositif. Ces derniers sont mis dans l'obligation d'identifier leurs clients et leurs attentes, et de définir une série d'indicateurs pour assurer le suivi de leurs satisfactions. Cette petite « révolution » au plan conceptuel pose le problème de la gestion des établissements qui, habituellement, se fait centralement ou, au mieux, au niveau déconcentré ; elle s'oriente inévitablement vers une gestion décentralisée comme unique solution pour leur permettre d'assumer leurs responsabilités et rendre compte de leurs résultats (redevabilité). L'objectif visé est de conférer à ces institutions l'autonomie et la souplesse qui leur sont nécessaires pour suivre l'évolution de l'économie et adapter leur produit (la formation) aux besoins de leurs clients.

La question qui nous vient à l'esprit est de savoir comment doit-on dans ce cas organiser et faire fonctionner un établissement de formation '*multiservices*' pour atteindre cet objectif d'insertion économique et sociale ? Nous pensons qu'il faut :

- D'abord connaître son environnement économique et social ;
- Définir ses orientations stratégiques<sup>1</sup> en tenant compte des réalités de cet environnement et dans une logique de réponse à ses clients ;
- Se doter d'un cadre de développement de ses activités avec des objectifs mesurables ;
- Réaménager son fonctionnement en fonction de ses nouvelles missions ;
- Développer un plan de communication.

#### **4.1. La connaissance de l'environnement**

---

<sup>1</sup> A l'image du dispositif national d'ETFP

Mettre en place un service ‘Clients’, animé par des Conseillers en formation<sup>2</sup>, formés à cet effet, et placés sous l’autorité du Chef d’établissement et la responsabilité du Directeur des Etudes, qui sera chargé de :

- Identifier les entreprises de toutes tailles<sup>3</sup> et les communautés locales intervenant dans l’environnement de l’établissement, pour constituer une base de données à compléter en permanence, sous forme d’annuaire comportant un maximum d’informations exploitables sur ces entités : coordonnées de l’entité et des responsables des ressources humaines, produits fabriqués, prestations de service fournies, activités et métiers exercés... ;
- Faire connaître et promouvoir les activités de formation de l’établissement ;
- Identifier les besoins en compétences de ces entités, notamment en formation continue ; idem pour les communautés locales et leurs besoins spécifiques, notamment en termes de formation ;
- Identifier les possibilités de formation en milieu professionnel dans des filières existantes ou à promouvoir, en vue d’accroître les capacités d’accueil de l’établissement au moindre coût. Identifier les tuteurs pouvant être mobilisés à cette fin pour ensuite les former ;
- Promouvoir les produits et services que peut produire/fournir l’établissement.

#### **4.2. La mise en œuvre d’une politique axée sur des objectifs clairs et mesurables par des indicateurs de performance**

Sur la base des informations recueillies par le ‘Service Clients’ (identification des clients et des partenaires potentiels) et à la lumière des orientations du sous-secteur en matière de développement du dispositif de formation et des indications susceptibles de lui être fournies par les branches et associations professionnelles (notamment les études qui auraient pu être menées), l’établissement de formation devrait :

- Définir ses prévisions de formation à moyen terme, incluant les filières à consolider, les métiers à rénover, les nouveaux modes de formation à introduire ;
- Conclure des conventions de partenariats avec les entreprises et les organisations professionnelles (patronales et syndicales dans la mesure du possible) pour la mise en place des modes de formation en milieu professionnel (dont, entre autres, la formation des tuteurs en entreprise) ;
- Mettre en place la formation-production de biens commercialisables à la demande des tiers (populations, administrations, entités économiques) sur la base d’une première liste de produits identifiés par les conseillers en formation. Idem pour les prestations à fournir aux populations et entités préalablement ciblées : formation continue, appui conseils, vulgarisation de techniques de production agricole, réalisation de travaux nécessitant l’utilisation des équipements pédagogiques de l’établissement<sup>4</sup>... ;
- Définir les actions à mener en direction des groupes cibles des communautés locales (populations analphabètes, handicapés, populations marginalisées ou discriminées,

---

<sup>2</sup> 2 à 4 conseillers au maximum, en fonction du milieu d’implantation (rural/urbain) et de la taille de l’institution de formation

<sup>3</sup> La priorité sera accordée aux entreprises intervenant dans le même secteur ou la branche professionnelle que l’institution de formation

<sup>4</sup> La formation-production et les prestations de services sont destinées à mettre l’apprenant dans des situations réelles de production, d’accroître le taux d’autofinancement des activités de l’établissement et, corrélativement, de réduire la contribution financière des parents pour élargir l’accès des jeunes à la formation.

déscolarisés et diplômés sans emploi, travailleurs en cours d'emploi désireux d'améliorer leurs compétences...)<sup>5</sup>

### **4.3. Le cadre de développement des activités de l'institution de formation avec des objectifs mesurables**

La mise en œuvre du modèle d'organisation multiservices des institutions de formation suppose : i) l'acceptation du principe d'une certaine autonomie de gestion par l'autorité de tutelle ii) la mise en place d'un plan de développement approprié et iii) la définition des outils de mesure de la performance et de la redevabilité de l'établissement.

#### **a) L'autonomie de gestion**

Le modèle préconisé requiert une autonomie de gestion et de fonctionnement dont il faudra déterminer l'amplitude pour permettre une participation active et efficace des professionnels, des partenaires économiques et sociaux et des communautés locales au pilotage de l'établissement, dans un cadre précis.

Cette autonomie implique également une organisation adaptée aux nouvelles orientations et activités qui en découlent (introduction de nouveaux modes de formation (apprentissage, alternance, formation-production et vente de produits commercialisables, fourniture de prestations demandées par les 'clients' préalablement démarchés). Cette organisation peut se traduire par un redéploiement des moyens financiers et humains pour atteindre les objectifs fixés et, le cas échéant, par une demande des moyens supplémentaires surtout en période de démarrage de ces activités nouvelles.

L'autonomie de gestion doit conférer aux établissements la capacité de réaliser des recettes (qu'il faut encourager en l'absence de dotation budgétaire suffisante de l'Etat), à en gérer le produit selon des modalités à définir<sup>6</sup> (par exemple : simple comptabilité, principe de double signature pour l'utilisation des fonds générés, contrôle à posteriori) et à l'affecter selon une clé de répartition à définir (si nécessaire avec le ministère des finances) qui rémunérerait les enseignants, les élèves, le service 'clients' sous forme de primes d'une part, et l'établissement d'autre part.

Les expériences connues permettent de recenser trois types de modèles :

- **La semi-autonomie** où l'administration de tutelle joue un rôle important (elle décide en dernier ressort) ;
- **L'autonomie « quasi-optimale »** où la tutelle joue un rôle de copilote (concertation étroite permanente) ;

---

<sup>5</sup> Les actions susceptibles d'être développées à l'endroit de ces populations peuvent porter sur : l'alphabétisation, les formations par cours du soir à un coût symbolique, les techniques de vulgarisation des productions maraîchères, le labourage/défonçage des sols, l'accès payant au laboratoire informatique de l'établissement, la discrimination positive des populations marginalisées dont les filles pour faciliter leur accès à la formation, le recrutement de personnel parmi la population locale, etc.

<sup>6</sup> Il conviendrait de s'inspirer des exemples de clés de répartition des pays ayant expérimentés ce type d'activité. Il faut tenir compte de la disponibilité ou de la pénurie de moyens. On peut proposer un tiers pour les primes et deux tiers pour l'établissement. Au démarrage des activités, se posera le problème de la dotation d'un fonds de roulement ; S'agissant de la formation production, les clients peuvent fournir tout ou partie de la matière d'œuvre avant le démarrage du processus de production.

- **L'autonomie optimale** où la tutelle contrôle à posteriori les performances de l'établissement, selon des modalités préalablement définies.

L'autonomie concerne les aspects financiers ci-dessus développés mais également :

- **L'autonomie pédagogique** qui permet à l'établissement de définir les formations à développer en fonction de la demande des entreprises et des besoins du public, et de disposer de la capacité de les adapter selon les principes de l'Approche par les compétences (APC) ;
- **L'autonomie organisationnelle** qui permet à l'établissement de mobiliser ses équipes d'enseignants et d'encadrement en fonction des activités à mettre en œuvre.

#### **b) Le plan de développement de l'établissement**

Le principe du fonctionnement en autonomie de l'établissement retenu suppose la mise en place d'une gestion par objectifs qui donne lieu à l'élaboration d'un plan de développement, appelé aussi « plan d'affaires » de l'institution de formation. Dans la phase de lancement du modèle, il est suggéré que ce plan couvre seulement une année, à titre expérimental. En fonction de son assimilation par les personnels concernés, des résultats obtenus et des correctifs apportés, la période couverte peut être étendue à trois années. Sa caractéristique principale est d'être glissant sans remettre fondamentalement en cause les objectifs qu'il s'est fixés. Il est préparé par les membres du Comité de direction ou Comité de Gestion, en étroite concertation avec le personnel directement ou indirectement concerné. Il est soumis par le chef d'établissement au Président du Conseil d'administration de l'institution.

Le plan de développement décline les objectifs généraux en orientations stratégiques, parmi lesquelles on peut retenir :

- Façonner l'image de marque de l'établissement et promouvoir ses compétences en tant qu'organisme de formation dans son environnement ;
- Développer au plan interne l'institution en tant que prestataire de service en formation initiale et continue, et de producteur de biens commercialisables, utiles à la formation des apprenants, dont l'objet n'est pas de concurrencer le secteur privé ;
- Introduire l'esprit d'entreprise (entrepreneuriat) dans les programmes de formation ;
- Répondre aux besoins spécifiques des communautés locales ;
- Diversifier et accroître les sources de financement et, corrélativement, réduire la contribution des parents-lorsque celle-ci est exigée-pour faciliter l'accès des jeunes à une formation ;
- Étendre les capacités d'accueil en ayant recours aux espaces de formation identifiés en milieu professionnel et maîtriser la pédagogie de l'alternance ;
- Développer et renforcer en permanence les partenariats avec les entreprises et les Comités sectoriels pour améliorer la qualité des formations dispensées ;
- Définir un plan de communication de l'établissement...

Il convient ensuite de hiérarchiser les priorités et décliner un plan d'action pour chaque axe stratégique.

#### **c) Les outils de mesure de la performance et de la redevabilité de l'établissement**

Les outils de mesure de la performance et de la redevabilité de l'établissement, notamment dans le cadre d'un contrôle à posteriori, sont élaborés par l'institution de formation et proposés par le chef d'établissement pour validation par l'administration de tutelle et les organes de contrôle (Conseil



d'administration ou conseil de gestion). Il s'agit d'une série d'indicateurs simples, mesurables et objectifs, facilement vérifiables, à mettre en place, parmi lesquels on peut citer :

- l'accroissement des effectifs ;
- les taux de rendement interne et externe par filières de formation ;
- la réduction des taux d'abandons ;
- le suivi et l'insertion des diplômés ;
- le taux d'encadrement des apprenants ;
- le nombre d'entreprises rencontrées/visitées ;
- les partenariats conclus et mis en œuvre ;
- les espaces de formation identifiés en milieu professionnel ;
- les produits fabriqués et vendus ;
- les prestations de service fournies ;
- les recettes réalisées et les marges brutes dégagées ;
- l'exécution du budget par chapitres ;
- les formations et programmes adaptés aux cycles courts ;
- les actions menées en direction des communautés locales ;
- etc.

Les indicateurs constituent un outil de premier ordre d'aide à la décision et d'appréciation de la redevabilité (et transparence) vis-à-vis de l'autorité de tutelle et de l'ensemble des partenaires de l'établissement. Leur combinaison permet souvent d'améliorer la gestion de l'établissement.

Pour davantage de transparence et d'amélioration de l'image de marque de l'établissement, il est suggéré que les bilans de fin d'années établis par les établissements soient mis à la disposition des partenaires par les établissements (comités sectoriels, chambres consulaires, organisation professionnelles...).

#### **4.4. Le réaménagement du fonctionnement de l'établissement**

Les nouvelles missions introduites par le modèle d'organisation peuvent entraîner des réaménagements plus ou moins importants dans le fonctionnement de l'établissement, en fonction du degré d'autonomie retenu et des objectifs spécifiques arrêtés par chaque institution.

- **Au plan statutaire** et pour fonctionner à l'image d'une entreprise, l'établissement devrait être dirigé par un **Conseil d'administration** dont le président serait élu en assemblée générale par ses pairs, composée des entreprises, des organisations patronales et syndicales (représentant des enseignants) et du/des Comités sectoriels concernés. Sa composition doit être limitée, par ex. au Président, aux représentants de l'organisation patronale (1), des enseignants (1), de l'administration de tutelle (2), du Chef d'établissements (qui propose et expose les points inscrits à l'ordre du jour) et le Directeur des Etudes, avec voix consultative pour ces deux représentants de l'institution. Les décisions du CA sont applicables dès que les autorités de tutelles en sont informées.

- **Le Conseil d'orientation** qui prépare et soumet au Chef d'établissement les problématiques de formation débattus ou à débattre avec les personnels, les apprenants et le représentant de leurs parents. Ses conclusions peuvent être soumises pour information/validation au CA.
- **Un chef de service « Clients »**, placé sous l'autorité du Directeur des Etudes, qui coordonne les relations avec l'extérieur, notamment les activités des conseillers en formation, et met en œuvre le plan de communication de l'établissement ; il assure en outre la promotion des produits commercialisables et des prestations de service à fournir.
- **Un chef de service**, placé sous l'autorité du Directeur des études chargé de la formation en milieu professionnel dès sa mise en œuvre (apprentissage, alternance), de la formation des tuteurs qui encadrent les apprenants, des rythmes et découpages des séquences d'alternance spécifiques à chaque entreprise) et de l'adaptation des programmes de formation arrêtés à cet effet.

## 5. Le Plan de communication

Le Plan de communication a pour objectif de promouvoir les activités des établissements appuyés par le projet à travers l'organisation d'événements périodiques (portes ouvertes, campagnes d'information et de sensibilisation sur les modes de formation développés, les formations dispensées, la formation-production et l'exposition de produits fabriqués, les prestations de service fournies, la production de dépliants, les visites d'entreprises ou d'exploitations agricoles...) adaptés au contexte environnemental. Il permet de communiquer avec les groupes cibles en quête d'insertion socioprofessionnelle sur les métiers, l'accès aux formations et les parcours professionnels dans les filières développées. Ces événements sont aussi l'occasion de consolider les liens tissés avec les partenaires économiques et sociaux.

La périodicité suggérée est de un à deux événements par an en fonction de l'implantation de l'établissement ; les premiers peuvent être organisés avec le concours d'un expert local.

Nous envisageons également mettre en œuvre un modèle d'organisation basé sur l'approche par compétences (APC). Cette option résulte de la décision prise par la plupart des pays de la sous-région de généraliser progressivement l'approche par compétences à l'ensemble des établissements d'enseignement technique et professionnel, de doter le dispositif d'ETFP de référentiels de formation élaborés selon l'APC et, corrélativement, de former les enseignants selon la même approche ; d'organiser les locaux et équipements selon la méthodologie de réingénierie des établissements spécifique à cette approche.

L'élaboration des référentiels de compétences et des programmes de formation selon l'APC<sup>7</sup> est une approche structurante, axée sur les besoins réels des entreprises, qui a des répercussions sur la qualification des formateurs, la gestion pédagogique, administrative et financière de l'établissement de formation. Or les institutions de formations existantes fonctionnent souvent selon d'autres approches. Nous disposons à ce jour 27 programmes de formation et guide d'accompagnement élaborés selon cette approche. Leur application étant tributaire de moyens par conséquent, nous n'avons pas pu les expérimenter. Dans tous ces programmes, à la dernière année des cursus de formation est introduit un module de formation à l'esprit d'entreprise pour marquer l'esprit de

<sup>7</sup> Un Comité de pilotage, regroupant tous les opérateurs publics de formation, peut être mis en place dans ce sens pour coordonner l'activité de rénovation des programmes de formation selon un calendrier précis.

l'apprenant et lui apprendre à créer une activité pour lui-même compte tenu des difficultés à trouver un emploi salarié.

L'élément nouveau qu'apporte le projet est la réingénierie des établissements selon l'APC ; elle suppose l'élaboration ou l'utilisation d'un guide méthodologique de réingénierie en tenant compte des réalités du pays, notamment au plan réglementaire. Des actions à entreprendre en matière de réingénierie sont entre autres :

- Informer et sensibiliser les enseignants et le personnel de gestion administrative à l'APC ;
- Faire un diagnostic de l'établissement en vue de sa réingénierie ;
- Etablir la liste des programmes par compétences à implanter et/ou à adapter ;
- Définir les modes de formation (résidentiel, alternance) à développer, en relation avec l'autorité concernée, et dans le cadre d'un partenariat pour les formations en alternance ;
- Réingénierier les espaces pédagogiques (définition des besoins en équipements et mobiliers, aménagement et équipement des locaux) ;
- Former et perfectionner les enseignants aux plans pédagogique et technique selon l'APC ; initier le chef d'établissement et le personnel technique à la gestion d'une institution utilisant des programmes par compétences ;
- Réaliser la réingénierie de la gestion pédagogique et administrative<sup>8</sup> tenant compte des règles et procédures en vigueur : mettre en place l'organisation pédagogique avec des normes et/ou indicateurs de performances ; arrêter le calendrier scolaire, le système d'évaluation et le système de sanction des études... ;
- Mettre en place la nouvelle gestion administrative ;
- Développer les relations avec les entreprises de l'environnement de l'établissement et au niveau sectoriel.

En termes d'expériences, nous avons celle de la Direction de l'Education de Base Non Formelle (DEBNF). Cette direction se situe à la croisée de l'enseignement technique et de la formation professionnelle. Elle dispose de Centres d'Education de Base non Formelle (CEBNF) qui dispensent en quatre ans aux jeunes qui ont dépassé l'âge de fréquenter l'enseignement primaire « une éducation de base de qualité leur permettant d'acquérir des compétences utiles, des savoir-faire et des savoir-être nécessaires en vue de participer au développement de leur territoire et de s'y insérer harmonieusement d'une part et assurer une éducation de base de qualité pour tous, d'autre part ». <sup>(9)</sup>

A cela, s'ajoute celle de la Direction de l'insertion socioéconomique et des projets des jeunes qui assure une formation à l'entrepreneuriat visant à développer la culture entrepreneuriale des jeunes et à leur permettre d'élaborer des projets productifs bancables. Ces projets sont ensuite soumis à l'appréciation de la CONFEJES, qui en finance entre 10 et 15 annuellement, par le biais du Fonds d'Insertion des Jeunes. Afin de prolonger l'action de la CONFEJES, le gouvernement a créé un Fonds national d'appui à la jeunesse (FONAJ) destiné à « soutenir les initiatives des jeunes pouvant contribuer à leur insertion socioéconomique et professionnelle » <sup>(10)</sup>. Alimenté, entre autre par des subventions de l'état, le FONAJ est opérationnel depuis 2012.

## 5. Partenariat public-privé

<sup>8</sup> Cf. guides prévus à cet effet : Guide pédagogique, Guide d'organisation matérielle et pédagogique, Guide d'évaluation.

<sup>9</sup> - Décret n°414/PR/PM/MEN/2007.

<sup>10</sup> - Loi N°028/PR/2010 Portant création d'un Fonds National d'Appui à la Jeunesse (FONAJ).

La dynamique partenariale implique, pour l'Etat central, une ouverture aux autres acteurs, un partage de responsabilités et une démarche fondée sur l'esprit de complémentarité. Elle implique la décentralisation de certains aspects de la gestion du système éducatif afin de permettre aux autorités et aux communautés locales d'opérer en tenant compte des milieux et des réalités locales. Or, il est constaté que la participation du secteur privé tchadien à la gestion de l'ETFP est très faible, ce qui handicape la pertinence des formations, en rapport avec le marché du travail.

Notons que l'ensemble du système éducatif tchadien est régi par la loi 16/PR/2006 <sup>(11)</sup> qui en fixe le cadre juridique et organisationnel général ainsi que les orientations fondamentales. Dans sa section 3, elle explicite les objectifs attribués à la formation professionnelle : « dispenser un enseignement théorique et pratique, donner des capacités et connaissances professionnelles pouvant permettre d'exercer un métier ou une profession et de faciliter l'accès à des formations ultérieures ». En outre, elle doit s'adapter « aux mutations technologiques et à l'évolution des spécialités de l'emploi ».

Cette loi précise que la formation initiale peut se dérouler à temps plein dans un établissement scolaire ou dans les entreprises. Elle fait une ouverture vers la modernité de la formation professionnelle en introduisant la « formation par alternance » (association entre les entreprises et les établissements de formation sur la base d'un contrat pédagogique). Elle met, par ailleurs, en demeure les établissements de formation d'organiser des stages en entreprise. Mais l'applicabilité peine à être effective. C'est pourquoi, un partenariat proactif devrait être mis en place pour donner un souffle nouveau à ce sous-secteur. Et nous espérons tirer de ces assises des expériences des pays amis pour amorcer cette aventure pleine de défis.

## **6. Certifications des formations**

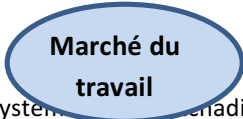
Le diagnostic a fait état d'un dispositif d'ETFP éclaté (14 opérateurs publics), avec une faible coordination en matière de certifications. D'autre part, les programmes de formation sont disparates en termes de durées, de niveaux d'entrée et de contenus.

Par ailleurs, le dispositif ETFP, en tant que sous-système post-primaire complet n'est pas encore doté de normes harmonieuses concernant les divers types et niveaux de formation, de certification et d'assurance qualité et il n'y a pas de mécanismes de suivi et d'évaluations systématiques indiqués à cet effet.

La mondialisation croissante du marché du travail a des effets sur la mobilité des personnes et les mouvements migratoires, ce qui retentit progressivement sur la manière dont les pays définissent, octroient et reconnaissent les qualifications. Ainsi, est-il impératif et urgent de réorganiser notre système de qualification pour améliorer la reconnaissance, l'assurance de la qualité et la transparence de nos qualifications/certifications à l'effet d'être en phase avec nos pays voisins.

## **7. Passerelles**

La figure ci-dessous renseigne sur les passerelles qui existent entre les différents ordres d'enseignement dans le système éducatif tchadien.



**Marché du  
travail**

---

<sup>11</sup> - Loi n°16/PR/2006 portant orientation du système éducatif tchadien. Voir annexe 1

