REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE
Union – Discipline – Travail

MINISTERE D'ETAT
MINISTERE DE L'EMPLOI, DES AFFAIRES SOCIALES
ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Association pour le développement de l'éducation en Afrique

En partenariat avec :

AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Direction du développement et de la coopération DDC

RAFPRO
Réseau Africain des Institutions et Fonds de Formation Professionnelle

Séminaire inter-pays du PQIP/DCTP
sur le Financement de la Formation Professionnelle

07 au 08 décembre 2015 à Abidjan

RAPPORT GENERAL

Richard Walther (ADEA)
Christine Uhder (GRET)

Table des matières

SIGLES ET ACRONYMES 4

ABREVIATIONS 5

I. RESUME 6
1. Un séminaire au service d'une meilleure coopération inter-fonds 6
2. Un séminaire qui clarifie les missions et besoins d'évolution des fonds 6
3. Vers une inscription plus efficace des fonds dans les politiques nationales de FP 7
4. Vers un renforcement des outils et moyens de développement des fonds 7
5. Vers une redéfinition et un élargissement des missions du RAFPRO 7
6. En conclusion : des recommandations aux fonds, au RAFPRO et aux PTF 7

II. INTRODUCTION ET OBJECTIFS DU SEMINAIRE 8

III. SYNTHESE DES TRAVAUX DES ENQUETES ET DU SEMINAIRE 10
1. Formation professionnelle continue : la nécessité pour les fonds de se recentrer sur leurs missions prioritaires 11
1.1 Les fonds interviennent principalement sur la FPC mais avec des priorités divergentes 11
1.2 Les fonds doivent appuyer le développement des compétences en secteur informel 12
1.3 Les fonds doivent se recentrer sur leurs missions prioritaires de renforcement de la compétitivité des entreprises et de qualification de la main d'œuvre 13
2. Une formation de pré-emploi inégalement développée et à consolider 13
2.1 Caractérisation des fonds développant la formation de type pré-emploi 14
2.2 Les fonds doivent soutenir le développement des dispositifs de formation par apprentissage de type dual 14
2.3 Les fonds doivent prioriser les formations qualifiantes qui préparent réellement à l'emploi 15
3. Une gestion des fonds en demande de personnels plus qualifiés et d'outils plus performants 16
3.1 Les fonds doivent se doter d'un plan stratégique de développement qui tienne compte des besoins en compétences prioritaires de l'économie 16
3.2 Les fonds doivent se doter d'outils de gestion interne performants 16
4. Les conditions d'une inscription efficace de l'action des fonds dans les politiques nationales de formation professionnelle 17
4.1 Une allocation accrue et si possible directe des ressources collectées 18
4.2 Une implication renforcée de l'ensemble des partenaires 18
5. Les perspectives, outils et moyens de développement des fonds 19
5.1 Les évolutions des fonds à court, moyen et long terme 19
5.2 Les appuis nécessaires pour un développement pérenne et efficace des fonds 20
6. Vers une redéfinition et un élargissement des missions du RAFPRO 21
6.1 Une demande de coordination et/ou d'harmonisation des outils existants 21
6.2 Une demande d'outils à concevoir de manière prioritaire 21
6.3 Un intérêt pour l'élargissement du réseau à d'autres fonds, notamment les fonds non francophones 22

IV. RECOMMANDATIONS 23
1. Recommandations aux fonds 23

2. Recommandations au RAFPRO 23
3. Recommandations aux partenaires techniques et financiers 23
4. Suites à donner au séminaire 23

ANNEXES 25

ANNEXE 1. TABLEAU DE SYNTHESE DES REPONSES ENVOYEES DANS LE CADRE DE L'ENQUETE PREALABLE 27

ANNEXE 2. TABLEAU DE SYNTHESE DES REPONSES ENVOYEES DANS LE CADRE DE L'ENQUETE APPROFONDIE 46

ANNEXE 3. PRESENTATION DES FONDS ANGLOPHONES 61
1. Présentation de la *National Industrial Training Authority* (NITA - Autorité nationale de formation industrielle) du Kenya 61
2. Présentation du *Skills Development Fund* (SDF - Fonds de développement des compétences) du Ghana 64
3. Présentation du *National Skills Fund* (*NSF* ou Fonds national de compétences) d'Afrique du Sud 66

ANNEXE 4. LISTE DES PARTICIPANTS AU SEMINAIRE 70

ANNEXE 5. PROGRAMME DU SEMINAIRE 75

SIGLES ET ACRONYMES

ADEA	Association pour le développement de l'éducation en Afrique
ACFPE - République Centrafricaine	Agence centrafricaine pour la formation professionnelle et l'emploi - République Centrafricaine
AFD	Agence française de Développement
BAD	Banque africaine de Développement
CCIA	Chambre de Commerce et d'industrie d'Antananarivo
CEEAC	Communauté Économique des États de l'Afrique Centrale
CEDEAO	Communauté économique des Etats d'Afrique de l'Ouest
CEMAC	Communauté économique et monétaire d'Afrique centrale
COTVET	Council for Technical and Vocational Education and Training
DDC	Direction du Développement et de la Coopération - Suisse
FAFPA - Burkina Faso	Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage - Burkina Faso
FAFPA - Mali	Fonds d'Appui à la Formation professionnelle et à l'Apprentissage - Mali
FAFPCA - Niger	Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle Continue et à l'Apprentissage - Niger
FAP-FTP Mauritanie	Fonds Autonome de Promotion de la Formation Technique et Professionnelle - Mauritanie
FCCI	Fédération des Chambres de commerce et de l'Industrie
FDFP - Côte d'Ivoire	Fonds de Développement de la Formation Professionnelle - Côte d'Ivoire
FFFPT	Fonds de financement de la formation professionnelle et technique
FNAFPP - Togo	Fonds National d'Apprentissage, de Formation et de Perfectionnement Professionnels - Togo
FODEFCA - Bénin	Fonds de Développement de la Formation professionnelle Continue et de l'Apprentissage - Bénin
FONAP - Tchad	Fonds national d'appui à la formation professionnelle - Tchad
FONDEF - Sénégal	Fonds de Développement de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle - Sénégal
GEM	Groupement des Entreprises de Madagascar
GRET	Groupe de recherche et d'échanges technologiques
INAP-FTP	Institut national de Promotion de la Formation technique et professionnelle
MITD	Mauritius Institute of Training and Development
NITA	National Industrial Training Authority
NSF - Afrique du Sud	*National Skills Fund* (Fonds national de compétences)
ONFP- Sénégal	Office National de Formation Professionnelle - Sénégal
ONFPP - Guinée	Office national de formation et de perfectionnement - Guinée
PEFOP	Plateforme d'expertise en formation professionnelle
PQIP/DCTP - Côte d'Ivoire	Pôle de Qualité Inter-Pays sur le Développement des Compétences Techniques et Professionnelles
RAFPRO	Réseau africain des institutions et fonds de formation professionnelle
SETA - Afrique du Sud	*Sector Education and Training Authority* (Autorité sectorielle d'Education et de Formation)
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-monétaire
UNESCO	Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture

ABREVIATIONS

APD	Aide publique au développement
BTP	Bâtiment et Travaux publics
CA	Conseil d'administration
CAF	Comité d'Attribution des Financements
CFCE	Contribution forfaitaire à la charge de l'employeur
CG	Comité de gestion
CNC	Cadre national de certification
CSA	Comité de Sélection et d'Agrément
DCTP	Développement des compétences techniques et professionnelles
DG	Directeur général
EFTP	Enseignement et formation techniques et professionnels
FCFA	Franc des Communautés Financières d'Afrique
FP	Formation professionnelle
FPC	Formation professionnelle continue
FTP	Formation technique et professionnelle
Mrd	Milliard
MS	Masse salariale
ONG	Organisation non gouvernementale
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
PPA	Parité de pouvoir d'achat
PTF	Partenaires techniques et financiers
SE	Secrétaire exécutif
TAFP	Taxe d'apprentissage et de formation professionnelle
TPA	Taxe patronale d'apprentissage
TPE	Très petites entreprises

I. RESUME

1. Un séminaire au service d'une meilleure coopération inter-fonds

Le présent rapport rend compte des conclusions du séminaire sur le financement de la formation professionnelle qui s'est déroulé à Abidjan les 7 et 8 décembre 2015. Organisé par le Pôle de Qualité Inter-Pays sur le Développement des Compétences Techniques et Professionnelles (PQIP/DCTP) de l'ADEA avec le concours financier de l'Agence française du développement (AFD) et de la Coopération Suisse, ce séminaire a réuni les fonds de financement de la formation professionnelle de 15 pays francophones et anglophones. Il avait pour but de compléter les informations et analyses de l'étude ADEA/AFD réalisée en 2014 et d'aider les fonds à mieux coopérer, au niveau continental, dans le cadre du Réseau Africain des Institutions et Fonds de Formation Professionnelle (RAFPRO).

2. Un séminaire qui clarifie les missions et besoins d'évolution des fonds

Deux enquêtes, préparatoires au séminaire, ont permis à l'ensemble des fonds invités de mieux rendre compte des finalités, modalités et résultats de leurs actions et aux membres du RAFPRO de mieux définir les grandes lignes d'une mutualisation possible de leurs voies et moyens d'action. Elles ont abouti aux constats suivants.

Constat 1 : **tous les fonds interrogés financent majoritairement des actions de formation professionnelle continue** à destination des salariés et/ou des employés des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs. Ceci n'empêche pas que certains fonds visent en priorité la formation des personnels des grandes et moyennes entreprises tandis que d'autres sont ciblés sur le développement des compétences des employés des micro- et petites entreprises, et que d'autres encore soutiennent de façon égale la formation des employés et des salariés d'entreprises ainsi que celle des auto-employés et/ou des individuels en demande de compétences. Les débats menés ont abouti au consensus suivant : **tous les fonds doivent se concentrer sur leurs missions prioritaires de renforcement de la compétitivité des entreprises et de la qualification des salariés en décidant la part de financement revenant aux entreprises du secteur informel en fonction du contexte spécifique de chaque pays et inscrivant la fonction « équité » comme une dimension transversale des actions financées.**

Constat 2 : les formations de pré-emploi, du type formation en apprentissage et/ou en alternance, sont faiblement positionnées ou quelque fois même absentes dans un certain nombre des fonds. Les données collectées mettent en évidence que les fonds les plus engagés dans ce type de financement sont ceux qui ont pris le parti de réformer l'apprentissage traditionnel et de le faire évoluer vers un apprentissage de type dual menant à des certifications reconnues. Elles soulignent le fait que la plupart des fonds n'ont pas pris toute la mesure de leurs missions de formation pré-emploi au regard du nombre de jeunes qui entrent sur le marché du travail sans qualification aucune**. Les débats ont porté sur la nécessité pour tous les fonds de prioriser les formations qualifiantes qui préparent réellement à l'emploi en privilégiant au maximum le financement des formations en alternance et de l'apprentissage de type dual. Celles-ci ont, en effet, pour résultat de concerner les publics les plus fragiles et d'optimiser l'insertion professionnelle des jeunes.**

Constat 3 : les fonds sont en demande de personnels plus qualifiés et d'outils de gestion et d'évaluation plus performants. Les données collectées ainsi que les débats su séminaire ont mis en évidence que les améliorations à apporter au fonctionnement des fonds nécessitent un certain nombre de changements internes et notamment : 1) **l'élaboration d'un plan stratégique de développement** qui tienne compte des besoins en compétences prioritaires de l'économie. Il s'agit à ce niveau d'éviter le saupoudrage des ressources et d'investir de manière ciblée pour soutenir le déve-

loppement des secteurs prioritaires en termes de croissance et d'emplois ; 2) **la mise en place et/ou l'amélioration des outils de gestion interne.** S'il est avéré que chaque fonds possède une instrumentation relative au suivi et à l'évaluation des actions financées, il s'agit maintenant de passer au stade d'outils coordonnés d'information et de gestion des actions de formation, afin d'assurer un suivi efficace inter-fonds des activités et de disposer de statistiques fiables, comparables et diffusables tant au plan national qu'au plan inter-pays ; 3) **la formation des personnels des fonds**. Il est nécessaire de développer les compétences de ces personnels comme des diverses catégories de promoteurs afin de leur permettre de mieux maîtriser les dispositifs de suivi/évaluation des actions financées et d'en mesurer les impacts sur le terrain.

3. Vers une inscription plus efficace des fonds dans les politiques nationales de FP

Les fonds ont été unanimes sur la nécessité de mieux inscrire leurs actions dans les politiques nationales de formation professionnelle (FP). Cette inscription passe d'abord et avant tout par une allocation accrue et si possible directe des ressources collectées. Le séminaire a permis de constater à ce propos que la plupart des fonds avaient entrepris une démarche pour obtenir une allocation directe des prélèvements et qu'un plaidoyer en faveur d'une telle allocation était nécessaire impliquant notamment les partenaires techniques et financiers, les partenaires sociaux, l'ensemble du secteur privé et, bien sûr, le RAFPRO. Un meilleur positionnement des fonds au plan des politiques nationales passe également par un élargissement de leur partenariat aux responsables des entreprises, aux organisations professionnelles, aux collectivités territoriales et aux ONG afin de mieux identifier leurs requêtes de formation et de qualification et de les impliquer davantage dans la mise en œuvre des programmes de formation.

4. Vers un renforcement des outils et moyens de développement des fonds

Il y eu accord entre tous les fonds pour souligner l'importance d'avoir **des financements stables et pérennes** car ils sont la condition d'une planification à la fois stratégique et opérationnelle de leurs actions. Mais pour se développer les fonds ont également besoin que les pouvoirs publics soutiennent et reconnaissent leur utilité et efficacité **tout en respectant leur autonomie**. Ils ont de même besoin, pour accomplir leurs missions, de **l'appui concerté des partenaires techniques et financiers** (PTF) dont les moyens sont indispensables pour étendre leurs capacités d'intervention notamment vis-à-vis des acteurs économiques et professionnels non cotisants. Ils demandent, enfin, que le RAFPRO les aide à **mutualiser leurs expériences** et à mieux les valoriser.

5. Vers une redéfinition et un élargissement des missions du RAFPRO

Les résultats de l'enquête approfondie ainsi que les débats qu'ils ont suscités ont permis de clarifier les attentes des fonds vis-à-vis du RAFPRO. Celui-ci doit devenir **un lieu permanent de partage, d'harmonisation, d'élaboration d'outils et de références communes entre les fonds**. Il doit également aider à concevoir de nouvelles approches et de nouveaux outils susceptibles d'améliorer le fonctionnement de ses membres, ainsi que la qualité et l'efficacité des actions financées ou à financer. Il doit, enfin, élargir le travail de réseau à d'autres fonds francophones et anglophones et pour cela commencer à associer à ses diverses manifestations (ateliers, séminaires, session de formation…) de nouveaux fonds afin de pouvoir ensuite solliciter leur éventuelle adhésion.

6. En conclusion : des recommandations aux fonds, au RAFPRO et aux PTF

Des travaux en ateliers ont permis de formuler un ensemble de recommandations en vue de donner une suite concrète au séminaire. Celles adressées aux fonds soulignent plus particulièrement la nécessité pour les fonds de prendre en compte tous les besoins de compétences des entreprises,

employés et jeunes, notamment en secteur informel, urbain et rural et de gérer l'ensemble des actions selon une démarche qualité. Celles adressées au RAFPRO incitent le réseau à tout faire pour renforcer les capacités des fonds, les assister dans leur plaidoyer pour un versement direct des prélèvements et élargir le partenariat inter-fonds notamment aux fonds anglophones. Celles adressées aux PTF, enfin, les invitent à appuyer les fonds et le RAFPRO dans la réalisation des priorités qui leur ont été définies.

II. INTRODUCTION ET OBJECTIFS DU SEMINAIRE

Le présent rapport présente les résultats des enquêtes préalables ainsi que des travaux réalisés dans le cadre du Séminaire inter-pays sur le « Financement de la Formation Professionnelle » organisé dans le cadre des activités du Pôle de Qualité sur le Développement des Compétences Techniques et Professionnelles (PQIP/DCTP) le 7 et 8 décembre 2015 à Abidjan en Côte d'ivoire.

Organisé sur financement de l'AFD et de la Coopération Suisse, ce séminaire avait pour principal objectif de donner une suite à l'étude sur le financement de la formation professionnelle réalisée en 2014 par l'ADEA pour le compte de l'AFD.

En particulier, ce séminaire devait permettre de:

- diffuser les résultats de l'étude ADEA/AFD sur le continent francophone, lusophone et anglophone ;
- compléter la base d'informations recueillies auprès des fonds;
- clarifier la stratégie d'intervention des fonds et améliorer l'efficacité et la pertinence de leurs interventions, afin de leur permettre de participer plus activement à la réalisation des priorités de formation et de développement de compétences de leur pays ;
- renforcer les actions de coopération inter-fonds notamment dans le cadre du RAFPRO.

Le séminaire a réuni une quarantaine de participants – responsables de fonds et agences de formation, bailleurs de fonds, experts, représentants du secteur privé et responsables de la formation professionnelle – issus de 15 pays francophones et anglophones (Bénin, Burkina Faso, Centrafrique, Côte d'Ivoire, France, Ghana, Kenya, Madagascar, Mali, Maurice, Mauritanie, Niger, Sénégal, Tchad et Togo) *(le détail de la liste des participants et du programme peut être consulté en annexes 3 et 4).*

En particulier, il a rassemblé les Secrétaires généraux et/ou experts des **Fonds membres du réseau RAFPRO** : le **FODEFCA du Bénin**, le **FAFPA du Burkina Faso**, l'**ACFPE de la Centrafrique**, le **FDFP de la Côte d'Ivoire**, le **FAFPA du Mali**, le **FAFPCA**[1] **du Niger**, le **FFFPT** et l'**ONFP du Sénégal**, le **FONAP du Tchad**, et le **FNAFPP du Togo**.

Aux représentants de ces fonds se sont ajoutés les représentants du **FAP-FTP de Mauritanie**, du **MITD de l'Ile Maurice**, du **COTVET du Ghana** ainsi que de la **NITA du Kenya**.

Le séminaire a également accueilli **une délégation de Madagascar (Groupement des entreprises de Madagascar/GEM, Direction générale de l'Emploi, Chambre de Commerce et d'Industrie d'Antananarivo/CCIA, UNESCO)** compte tenu de la volonté du pays, suite à l'adoption en 2015 du document de « Politique Nationale d'Emploi et de Formation Professionnelle » (PNEFP) , d'instaurer un fonds de formation professionnelle et de s'informer, à cet effet, sur les modalités de création et de fonctionnement d'un tel fonds.

Il a enfin enregistré la participation du Président et du Secrétaire permanent du **RAFPRO**, de représentants de l'**Agence française de Développement (AFD)**, de la **Direction du Développement et de la Coopération Suisse (DDC),** de **la Plateforme d'expertise en formation profes-**

[1] Renommé fin 2015 « Fonds d'appui à la formation professionnelle et à l'apprentissage » (FAFPA).

sionnelle (PEFOP), ainsi que **des responsables de la formation professionnelle de Côte d'Ivoire**.

Deux types de travaux préparatoires ont été conduits préalablement au séminaire d'Abidjan :

i) **une enquête préalable**, à laquelle 13 des fonds participants ont répondu. Elle visait à recueillir des informations qualitatives et quantitatives sur les fonds afin de mieux connaitre leurs publics cibles, comprendre les principales difficultés rencontrées dans l'accomplissement de leur mission, et identifier un certain nombre de bonnes pratiques dans les domaines de la formation continue et de l'apprentissage *(le détail des réponses apportées par les fonds peut être consulté en annexe 1);*

ii) **une enquête approfondie**, adressée à neuf fonds nommément sélectionnés (choisis en leur qualité de membres du RAFPRO et de leur représentativité de l'un des trois types de fonds identifiés dans l'étude réalisée par l'ADEA en 2014). Le questionnaire d'enquête approfondie a ainsi été adressé aux FAFPA du Burkina Faso et du Mali, au FAFPCA du Niger, à l'ONFPP de Guinée, au FNAFPP du Togo, au FDFP de la Côte d'Ivoire, au FFFTP du Sénégal, au FNAFPP du Togo, au FODEFCA du Bénin ainsi qu'au FONAP du Tchad. Il avait pour objectif d'identifier, au moyen d'une lecture transversale des documents reçus, les mutations en cours à travers le prisme des recommandations qui avaient été faites dans l'étude ADEA/AFD de 2014 *(le détail des réponses apportées par les fonds peut être consulté en annexe 2).*

Les résultats de ces enquêtes ont été mis en débat et complétés pendant le séminaire. Des séances alternées de travail en session plénière ou en groupes ont permis d'approfondir un certain nombre de ces résultats. Les principales conclusions de ces enquêtes et travaux sont présentées dans ce rapport.

III. SYNTHESE DES TRAVAUX DES ENQUETES ET DU SEMINAIRE

L'étude réalisée en 2014 par l'ADEA pour le compte de l'AFD a mis en exergue une double typologie des fonds.

La première de ces typologies, basée sur une analyse institutionnelle et fonctionnelle de plus de 60 fonds établis dans les différents continents[2], avait distingué trois missions communes à tous les fonds :

1) **une mission de formation professionnelle continue** ciblée sur l'accroissement et le perfectionnement des compétences des salariés/employés des entreprises ;

2) **une mission de formation de pré-emploi,** ayant pour objectif de donner aux jeunes les compétences nécessaires à leur insertion dans le monde du travail ;

3) **une mission d'équité** signifiant que les financements devaient prendre en compte les publics jeunes et adultes les plus défavorisés en termes d'acquisition de connaissances et de compétences.

La deuxième de ces typologies avait été définie sur la base d'un questionnaire d'analyse approfondie envoyé à 11 fonds membres du RAFPRO et au fonds de la Mauritanie, afin d'analyser la manière dont les fonds enquêtés se distinguaient les uns des autres par rapport à trois critères d'analyse : 1) **la manière dont ils percevaient directement ou non les contributions ou prélèvements des entreprises** ; 2) **leur degré d'autonomie de gestion et de financement** par rapport à leurs autorités de tutelle ; et 3) **le caractère prioritaire ou non de leur ciblage sur les trois missions prioritaires dévolues aux fonds**.

Cette deuxième typologie avait débouché sur plusieurs recommandations qui ont inspiré les questions traitées dans le cadre du séminaire qui s'est tenu du 7 au 8 décembre 2015 à Abidjan. Celles-ci ont porté essentiellement sur les points suivants :

- **le rôle prioritaire et structurant des fonds par rapport au renforcement des compétences du secteur privé formel et informel**, tant aux niveaux de la formation professionnelle continue que de la formation pré-emploi ;
- **le ciblage de l'action des fonds sur les secteurs et métiers définis comme stratégiques au niveau des politiques nationales de développement** et, plus globalement, l'inscription de l'action des fonds dans la structuration de dispositifs nationaux efficaces et pérennes de formation et de qualification ;
- **une évolution du rôle et du fonctionnement des fonds** de manière à renforcer leur gouvernance partenariale, leur autonomie de gestion et la stabilisation et pérennisation de leurs ressources financières ;
- **une prise en compte par les fonds de la dimension équité, et notamment de la formation des publics défavorisés sans pour autant les détourner de leurs missions prioritaires** de formation continue et de préparation des jeunes à l'emploi et à l'insertion dans le monde du travail ;
- la mise en place, préalablement à tout apport financier, d'un **véritable outil de gestion et de suivi des actions de formation financées par le fonds**, et d'évaluation de leur qualité, de leur efficacité et de leurs impacts socioéconomiques.

Sont synthétisées ci-dessous les principales conclusions et recommandations tirées des enquêtes et des échanges du séminaire.

[2] Johanson, R. (2009), *A review of national training funds*. World Bank. Washington.

1. Formation professionnelle continue : la nécessité pour les fonds de se recentrer sur leurs missions prioritaires

Les enquêtes ont montré que tous les fonds interrogés ont pour objectifs prioritaires de développer des actions de formation à destination des salariés et/ou des employés des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs. Une lecture transversale des données fournies dans le cadre de l'enquête préalable (avec pour années de référence, sauf exception, 2014 ou 2015) a néanmoins permis de faire des distinctions assez nettes entre les pratiques diversifiées sinon divergentes des 13 fonds analysés.

1.1 Les fonds interviennent principalement sur la FPC mais avec des priorités divergentes

Une première catégorie de fonds développe prioritairement la formation des personnels d'entreprises grandes ou moyennes. Les choix du FDFP de la Côte d'Ivoire sont, à ce titre, les plus significatifs puisque sur un total de 46 350 personnes formées, 42 744 soit 92,2 % sont des personnels d'entreprises de plus de 10 salariés/employés, 3 470, soit 7,5% sont des personnels d'entreprises de moins de 10 salariés/employés et seulement 130 personnes formées soit 0,3% relèvent du statut d'auto-employés. Sont proches de ce modèle centré sur le renforcement de la formation professionnelle continue (FPC) en entreprise, le FNAFPP du Togo qui a formé essentiellement, mais à une échelle bien moindre, 1 943 personnels d'entreprises dont 76% en entreprises de plus de 10 salariés/employés, et l'ex-FONDEF qui a formé 4 481 personnels d'entreprises dont seulement 280, soit 6%, dans les très petites entreprises.

Une deuxième catégorie de fonds est ciblée essentiellement sur la formation des personnels employés dans les micro- ou très petites entreprises, dont beaucoup relèvent du secteur informel. Le fonds le plus caractéristique à ce niveau est le FAFPCA du Niger qui a formé, en 2015, 5 213 personnels d'entreprises dont seulement 595, soit 11%, sont actifs dans les entreprises de plus de 10 salariés/employés. Le FAP-FTP de Mauritanie a un positionnement proche de celui du FAFPCA, puisque sur 13 150 personnes formées, 150 relèvent de l'auto-emploi et environ 10 000, soit 77%, sont des personnels d'entreprises de moins de 10 salariés/employés.

Une troisième catégorie de fonds enfin forme de façon égale des employés et salariés d'entreprises, des auto-employés et/ou des individuels en demande de formation. On trouve dans cette catégorie le FODEFCA du Bénin, qui forme 3 108 personnes dont 45,3% sont des auto-employés ou des employés des microentreprises, et 54,6% travaillent dans des entreprises de plus de 10 salariés/employés. Entrent également dans cette catégorie le FAFPA du Burkina Faso, qui sur 20 570 personnes formées cible 11 413 auto-employés (soit 53%) et 8 986 personnels d'entreprises de plus de 10 salariés/employés (soit 43,7%), ainsi que l'ONFPP du Sénégal qui, sur 8 103 travailleurs, forme 2 199 demandeurs individuels en recherche d'insertion. Le *National Training Fund* de Maurice forme également une pluralité de publics puisque sur les 41 258 personnes formées en 2014, 23 728 ont été formées en entreprise et 13 991 dans des dispositifs formels de formation menant à une qualification reconnue. Il semble que le FFFPT du Sénégal, qui a pris la succession du FONDEF, se situe également dans cette catégorie puisque ses statuts et missions lui demandent de répondre aux demandes individuelles de formation tout en formant les salariés des entreprises. On peut enfin placer dans cette même catégorie le FONAP du Tchad, vu que les données, qu'il a cumulées sur les 15 dernières années, font état de 41 362 personnes formées, dont 26 142 (soit 63%) sont membres de groupements ou d'associations locales ou professionnelles, ainsi que l'ACFPE de la Centrafrique, qui sur un total de 1 159 personnes, a formé 364 membres d'ONG.

Cette diversité de positionnement n'a pas d'effet direct sur les secteurs d'activité, puisque les actions de formation sont multisectorielles (secteurs des services, mais aussi ceux de l'industrie et de l'agriculture). **Elle révèle par contre des objectifs différenciés**, **puisque les fonds essentiellement ciblés sur les entreprises visent d'abord le renforcement des capacités et le perfectionnement des travailleurs (fonction FPC)**, tandis que **les autres fonds y ajoutent la qualification des demandeurs d'emploi et des auto-employés (avec une fonction équité plus marquée)**.

Fonction « Formation professionnelle continue » : éléments de clarification concernant le débat

Au travers de la fonction de formation professionnelle continue, l'objectif des fonds est d'accroître la compétitivité et la productivité des entreprises au travers de la formation de leurs salariés. Le financement de la formation peut prendre trois formes :

1) ***le remboursement du coût de la formation*** **:** les entreprises formelles peuvent se faire rembourser le coût de formations agréées à la hauteur du montant qu'elles cotisent. En pratique, ce plafond est fixé à un niveau légèrement inférieur, de manière à permettre au fonds de couvrir ses frais de gestion, et parfois de réallouer une partie de ressources à d'autres types de formation ou à d'autres publics cibles. Ce modèle présente l'intérêt d'améliorer les pratiques des entreprises en matière de formation professionnelle : elles sont amenées à élaborer un plan de formation de leurs salariés qu'elles soumettent au fonds pour financement. Ce modèle présente néanmoins l'inconvénient de retarder la formation en entreprise en raison de la lenteur du processus d'approbation de la demande. Il engendre aussi des frais de gestion importants pour le fonds, ce qui réduit en conséquence les ressources allouées à la formation ;

2) ***le subventionnement du coût de la formation*** : dans ce système, les entreprises soumettent leur demande de formation au fonds, qui les étudie au cas par cas et alloue les ressources selon des critères prédéfinis. Le montant de la formation auquel l'entreprise peut prétendre ne dépend pas du montant cotisé : il peut aller au-delà (toutes les entreprises cotisantes ne sollicitant pas le fonds). Ce type de modèle permet d'orienter les ressources non vers les entreprises qui cotisent le plus, mais vers celles qui forment le plus. L'inconvénient de cette approche réside dans son coût, induit par la lourdeur de la procédure d'attribution des ressources (au cas par cas, sur étude de la demande) et les capacités de gestion importantes qu'elle nécessite ;

3) ***l'abattement fiscal*** : dans ce cadre, les entreprises sont exonérées de payer la taxe à la hauteur du montant qu'elles investissent dans la formation de leurs salariés et versent le solde du montant dû au titre de la taxe à l'organisme collecteur. Ce modèle présente l'intérêt de maintenir les ressources au niveau des entreprises, qui sont libres d'administrer directement ces ressources en fonction des besoins en formation de leurs salariés. Il favorise la mise en lien des entreprises avec les établissements de formation et stimule le développement de l'offre de formation au travers de l'allocation compétitive des ressources par les entreprises. Il présente aussi l'intérêt de limiter les coûts de gestion pour l'administration centrale. En revanche, ce type de modèle ne permet pas de financer plus largement les priorités nationales ou sectorielles.

Source: AFD/ADEA (2014), Financement de la formation professionnelle ; R. Johanson (2009), A Review of National Training Funds.

Le séminaire d'Abidjan a permis de débattre du bien-fondé de l'affectation des moyens financiers collectés auprès des entreprises, et notamment de la part des financements qui doit être affectée au développement des compétences en secteur informel et de la façon dont les fonds sont invités à prendre en charge la fonction « équité » dans le cadre de leurs missions. Il est ressorti des échanges les principales conclusions suivantes.

1.2 Les fonds doivent appuyer le développement des compétences en secteur informel

La majorité des fonds s'accordent sur la nécessité d'appuyer le secteur informel: ce dernier occupe en effet jusqu'à 90% de la population active des pays représentés et contribue à hauteur de 40 à 60% de la création de richesse nationale. **En développant les compétences des entrepreneurs et employés des micro- et petites entreprises, les fonds sont donc au cœur de leur mission de dynamisation de l'économie**. Compte tenu des interactions fortes qui existent entre les entreprises du secteur formel et informel (le secteur informel pouvant agir en tant que sous-traitant, distributeur ou fournisseur des entreprises formelles), les représentants des fonds soulignent que le renforcement des capacités des actifs du secteur informel contribue nécessairement à la dynamisation du secteur formel (accroissement de la qualité de leurs produits/prestations). Certains responsables de fonds suggèrent qu'un plaidoyer soit conduit en ce sens auprès des grandes entreprises cotisantes, qui demeurent assez réticentes à la prise en charge du développement des compétences des actifs du secteur informel. Ils rappellent enfin que dans de nombreux pays, le secteur informel contribue d'une manière ou d'une autre à la fiscalité (patente, impôt forfaitaire sur les bénéfices, impôt synthétique, ou encore droit de place sur les marchés). **Ils**

indiquent néanmoins que la part à allouer au financement du secteur informel diffère d'un pays à l'autre et doit être fixée en fonction de chaque contexte.

Les échanges menés dans le cadre du séminaire ont souligné la nécessité de mettre en place des outils et des approches spécifiques pour toucher les actifs du secteur informel et, tout particulièrement, ceux du monde rural. Si un grand nombre de fonds entreprennent d'ouvrir des antennes régionales pour se rapprocher des besoins des villes secondaires et du monde rural, d'autres approches, plus rapides et moins coûteuses, peuvent être envisagées, notamment en s'appuyant sur les acteurs des territoires (collectivités, organisations professionnelles, centres de formation, etc.) pour faciliter l'expression des besoins dans leur zone.

1.3 Les fonds doivent se recentrer sur leurs missions prioritaires de renforcement de la compétitivité des entreprises et de qualification de la main d'œuvre

Les fonds sont sollicités pour financer une grande diversité d'actions : formation professionnelle continue, formation pré-emploi, mais aussi requalification et insertion de chômeurs ou de personnes exclues du marché du travail, ou encore équipement des centres publics ou privés de formation. Ce faisant, ils saupoudrent les faibles moyens disponibles au détriment d'un investissement ciblé sur les secteurs prioritaires pour l'économie. **Les représentants des fonds sont unanimes pour dire qu'ils doivent revenir au cœur de leur mission : soutenir l'accroissement de la productivité et de la compétitivité des entreprises, au travers du développement d'une main d'œuvre qualifiée**. Pour être attractifs pour le secteur privé et améliorer la pertinence de leurs interventions, les fonds doivent prioritairement financer la demande émanant des opérateurs économiques. Ce faisant, les fonds : 1) renforcent l'adhésion des entreprises au principe de la taxe et ainsi leur durabilité ; 2) deviennent des acteurs structurants des politiques nationales de développement économique.

Les formations qu'ils financent ne doivent donc pas avoir pour objectif de répondre uniquement à un besoin social, ce type de besoins relevant des missions de services publics de l'Etat. En revanche, cette fonction « équité » peut être assurée par les fonds au travers de la formation continue ou pré-emploi de publics défavorisés (jeunes, handicapés, professionnels en situation de vulnérabilité/pauvreté).

Fonction « Equité » : éléments de clarification concernant le débat

Au travers de la fonction « équité », les fonds ont pour objectif de renforcer les compétences de personnes qui n'occupent pas un emploi formel qui leur permettrait d'avoir accès à la formation continue en entreprise, tels que les chômeurs, les jeunes, ou encore les actifs en secteur informel. Ces fonds sont généralement abondés par la taxe de formation professionnelle, le budget de l'État et/ou les bailleurs de fonds. Cette approche présente plusieurs atouts :

- **elle permet de financer un large éventail de dispositifs et de modalités de formation** (formations de courte ou de longue durée, en centre ou en entreprise, apprentissage, etc.). Les lignes directrices des fonds peuvent être adaptées pour permettre une allocation des ressources en fonction des priorités nationales. Lorsque les fonds ont pour objectif de renforcer les compétences en secteur informel, les associations de ce secteur peuvent être impliquées dans le comité de gestion du fonds ;
- elle est un moyen efficace pour **réunir et mettre en commun différents types de ressources pour agir sur un ensemble unifié de priorités** ;
- elle permet d'**atteindre les publics défavorisés** : lorsque les fonds sont alimentés par une taxe de formation prélevée sur les entreprises formelles, ils permettent ainsi l'allocation d'une partie de ces ressources par un système de subvention croisée.

La question de la viabilité financière de ces fonds, notamment lorsque leur principale source de financement provient des bailleurs de fonds internationaux, est néanmoins posée. L'analyse montre également un risque de saupoudrage des ressources en raison des nombreux publics et dispositifs à financer.

Source: AFD/ADEA (2014), Financement de la formation professionnelle ; R.Johanson (2009), A Review of National Training Funds.

2. Une formation de pré-emploi inégalement développée et à consolider

Autant la FPC des salariés ou employés des entreprises fait partie des priorités de formation de

Fonction « Pré-emploi » : éléments de clarification concernant le débat

Les fonds qui financent les formations pré-emploi ont pour objectif d'augmenter l'offre de main d'œuvre qualifiée sur le marché du travail en développant une offre de formation en accord avec les besoins des employeurs. Ce type d'approche permet aux fonds de renforcer substantiellement les capacités de formation du pays. Les entreprises ne bénéficient qu'indirectement de cette fonction : elle ne leur permet pas de faire financer la formation de leurs salariés ; elle leur permet en revanche de recruter une main d'œuvre qualifiée et mieux préparée à leurs attentes.

Dans la majeure partie des pays enquêtés en Afrique subsaharienne, les fonds assurent cette fonction en prenant en charge tout ou partie des coûts de formation des jeunes dans le cadre de dispositifs de formation par apprentissage ou d'alternance publics ou privés, ou de formation qualifiante.

chaque fonds enquêté, autant **les formations de pré-emploi, du type formation en apprentissage et/ou en alternance, sont faiblement positionnées ou quelque fois même absentes dans un certain nombre des fonds.**

2.1 Caractérisation des fonds développant la formation de type pré-emploi

Les fonds les plus engagés dans ce type d'approche sont ceux des pays qui ont pris le parti de réformer l'apprentissage traditionnel et de le faire évoluer vers un apprentissage de type dual menant à des certifications reconnues. Le FODEFCA du Bénin a ainsi formé, en 2014, 1 879 apprentis dont 90% ont acquis le certificat de qualification professionnelle (CQP). Le fonds a également qualifié 3 108 jeunes dans l'informel urbain et agricole et dans le secteur moderne en leur permettant d'acquérir un certificat de compétences professionnelles. Le FAFPA du Burkina Faso a de son côté formé 2 638 apprentis, dont 90% ont acquis le CQP et 85% ont été embauchés par leur patron. Il a également organisé la formation qualifiante de 11 413 jeunes. Le FAFPCA du Niger, enfin, a développé diverses formes d'apprentissage et d'alternance pour 2 887 jeunes aboutissant à deux types de certification : le CQM (Certificat de qualification au métier) et le CQB (Certificat de qualification de base). Le fonds a également financé une formation initiale professionnalisante pour 2 138 jeunes donnant droit à une attestation de certification.

Deux autres fonds sont engagés de manière significative dans la formation pré-emploi. Ainsi, le FAP-FPT de Mauritanie a formé en 2014, 760 jeunes en apprentissage ou en alternance, et environ 6 000 jeunes dans le cadre de formations qualifiantes. Le *National Training Fund* de Maurice a qualifié durant la même année 1 278 jeunes dans le cadre des dispositifs d'apprentissage, et plus de 13 000 apprentis depuis 2009.

Hormis ces cinq fonds, on trouve chez les autres fonds enquêtés quelques actions de formation de type pré-emploi : l'ONFP du Sénégal a ainsi financé la formation de 463 jeunes pour être insérés dans l'entreprise ; le FDFP de Côte d'Ivoire a financé la formation de 53 jeunes à la demande des entreprises ; l'ACFPE de Centrafrique a financé la formation en apprentissage de 72 jeunes et des formations complémentaires d'une trentaine d'heures en moyenne pour améliorer l'employabilité d'un millier de demandeurs d'emploi ; le FONAP du Tchad, enfin, a financé quelques dizaines de jeunes par an dans le cadre de projets d'apprentissage. Le FNAFPP du Niger et le FFFPT du Sénégal démarrent également leurs interventions dans le domaine, le FNAFPP prévoyant le financement de « formations de type dual coopératif » à partir de fin 2015, tandis que le FFFPT indique vouloir financer à l'avenir des certificats de spécialité, des contrats d'apprentissage et des contrats de formation-insertion. Ces actions ne font néanmoins pas partie des priorités d'intervention des fonds qui les réalisent.

Toutes ces données mettent en évidence que les fonds n'ont pas pris toute la mesure de leurs missions de formation pré-emploi. Dans la mesure où environ 90% des jeunes entrent sur le marché du travail sans qualification aucune, les fonds ne peuvent que se mobiliser pour permettre à un nombre significatif de jeunes d'acquérir les qualifications professionnelles requises par les emplois existants ou en devenir.

2.2 Les fonds doivent soutenir le développement des dispositifs de formation par apprentissage de type dual

L'apprentissage et l'alternance constituent des formations qui insèrent efficacement, car elles répondent le mieux aux compétences requises par les entreprises formelles comme informelles. De nombreux pays d'Afrique subsaharienne ont entrepris de mettre en place des dispositifs de formation par apprentissage de type dual, au financement duquel certains fonds contribuent. **Le défi qui se pose à ces fonds est celui de sortir d'une certaine stagnation du nombre d'apprentis**, des études au Bénin et au Burkina Faso montrant que le nombre d'apprentis a beaucoup de peine à croître.

Les échanges menés dans le cadre du séminaire ont montré que, au-delà de la question du financement, d'autres contraintes entravent le déploiement de la formation par apprentissage de type dual :

- **au niveau de la connaissance du marché et de la réalité de l'apprentissage :** peu d'analyses détaillées existent sur l'apprentissage, permettant d'identifier les métiers qui se prêtent le mieux à ce type de formation, les secteurs les plus dynamiques, ou encore les modalités d'alternance les plus adaptées et les acteurs sur lesquels s'appuyer. **Ce manque de connaissance limite la capacité des fonds à soutenir pleinement le développement de ce type de formation** ;
- **au niveau de la capacité des établissements de formation :** le déploiement de la formation se heurte également au faible niveau d'équipement des centres et à la difficulté de leurs formateurs à délivrer une formation en lien avec l'entreprise. Il se heurte aussi au faible nombre de centres délivrant ce type de formation ;
- **au niveau de la capacité des entreprises :** la formation du jeune apprenti ne sera réellement efficace que si les entreprises ont un niveau d'équipement mais aussi d'activité suffisant. Le déploiement de la formation par apprentissage se heurte également à la limite des compétences des artisans ou tuteurs qui encadrent les jeunes en entreprise ;
- **au niveau de l'offre de formation en tant que telle** : dans de nombreux pays où la formation de type dual est expérimentée, seule une minorité de métiers est proposée dans les filières de formation par apprentissage (à titre d'exemple : sur les 210 métiers répertoriés dans la nomenclature des métiers de l'artisanat du Bénin, seuls 13 sont ouverts en formation de type dual). Ces filières concernent majoritairement des métiers de services, en raison du faible niveau d'investissement qu'ils exigent pour la formation en centre. Le déploiement de la formation par apprentissage passera donc nécessairement par un élargissement et une diversification des filières de formation ouvertes dans les centres ;
- **au niveau des procédures de fonds de financement de la formation**: certains représentants des fonds soulignent que leurs règles de financement peuvent constituer un frein au développement de ce type de formation et doivent être assouplies: à titre d'exemple, des règles d'éligibilité, telles que l'exigence d'une promesse d'embauche après la formation, peuvent constituer un facteur dissuasif pour les entreprises.

Le déploiement de la formation par apprentissage suppose donc un effort conséquent et coordonné qui ne peut relever de la seule responsabilité des fonds. Les fonds doivent néanmoins contribuer aux efforts portés par les Ministères en charge de la formation professionnelle et les partenaires techniques et financiers afin de soutenir cette dynamique.

2.3 Les fonds doivent prioriser les formations qualifiantes qui préparent réellement à l'emploi

Le débat a également porté sur le type de formation à privilégier : derrière les expériences citées d'apprentissage, il existe en effet des dispositifs de longue durée (de 2 à 3 ans) qui aboutissent à une certification de type CQP et des expériences de courte durée (6 mois par exemple) dont le but est de qualifier sans nécessairement certifier. Il existe enfin des formations qualifiantes de très courte durée (quelques dizaines d'heures). Les participants au séminaire ont été amenés à réfléchir à la pertinence de ces formations et aux critères permettant de justifier le bien-fondé du choix entre les deux types de dispositifs.

Il est ressorti des échanges que pour les fonds, **ce n'est pas la durée de la formation ou son caractère diplômant ou non qui importe, mais sa pertinence au regard des besoins en compétences des entreprises, de la conception de la formation** (pertinence de l'ingénierie de la formation, implication des professionnels dans l'élaboration des curricula, approche par les compétences) **et de sa mise en œuvre** (apprentissage, alternance, formation intra-entreprise). Certains fonds soulignent des expériences pertinentes, telles que le passeport de formation, qui permet à la personne qui suit des modules courts de formation d'ajouter des aptitudes et des compétences à son parcours au fur et à mesure de son évolution professionnelle.

Les fonds ont enfin largement mis l'accent sur **la nécessité d'accompagner le parcours d'insertion du jeune au-delà de l'action de formation**. Plusieurs d'entre eux ont fait référence aux approches de type plateformes de services, testées sous diverses formes en Côte d'Ivoire, en Mauritanie, au Niger, au Sénégal, au Mali et au Tchad, et dont les déclarations de Cotonou (2009) et de Dakar (2013) ont recommandé la mise en œuvre au niveau des fonds. La mise à disposition de kits d'équipement pour faciliter l'installation de jeunes a également été discutée, mais ce type

d'action représente un coût trop important pour le budget des fonds, notamment dans une perspective de passage à l'échelle des dispositifs de formation et d'accompagnement à l'insertion.

3. Une gestion des fonds en demande de personnels plus qualifiés et d'outils plus performants

Si l'étude ADEA/AFD conduite en 2014 a mis en exergue la nécessité d'une meilleure gestion partenariale des fonds et le besoin d'autonomisation de cette gestion par rapport aux autorités de tutelle, l'enquête préalable et les échanges conduits dans le cadre du séminaire d'Abidjan soulignent que **les améliorations à apporter au fonctionnement des fonds nécessitent un certain nombre de changements internes** et notamment : 1) l'élaboration d'un plan stratégique de développement qui tienne compte des besoins en compétences prioritaires de l'économie ; 2) la mise en place ou l'amélioration des outils de gestion interne ; 3) la formation du personnel des fonds.

3.1 Les fonds doivent se doter d'un plan stratégique de développement qui tienne compte des besoins en compétences prioritaires de l'économie

Les éléments de l'enquête ainsi que les échanges du séminaire soulignent l'importance pour les fonds de se doter de ce type d'outil afin d'**éviter le saupoudrage des ressources** et d'**investir de manière ciblée pour soutenir le développement de secteurs prioritaires pour l'économie**.

Pour cela, les responsables des fonds insistent sur la nécessité de **former leur personnel ainsi que les responsables des ressources humaines et les promoteurs à l'analyse des besoins de formation, à l'élaboration de programmes de formation selon l'approche par les compétences, ainsi qu'à l'évaluation de la pertinence des requêtes**. Certains fonds indiquent financer **des études portant sur les besoins de formation, en tenant compte des besoins spécifiques des petites entreprises**. D'autres, tels que le MITD de l'Ile Maurice, financent l'analyse des besoins de formation par les entreprises. Ces compétences et analyses permettent aux fonds (qui financent la formation) et aux promoteurs (qui la sollicitent) de mieux identifier les besoins actuels prioritaires en formation.

Pour ce qui relève de la dimension prospective, qui permettra d'anticiper les besoins en main d'œuvre du pays à moyen/long terme, les responsables des fonds soulignent qu'elle relève davantage de la responsabilité des Observatoires de l'emploi et de la formation professionnelle (ONEF) et des Directions ou Services des statistiques existant dans les ministères du Plan, de l'Emploi et/ou de la Formation professionnelle. **Ceci implique que les fonds travaillent de manière étroite avec ces institutions pour la définition de leur plan.**

Ces plans de développement stratégique devront comporter des éléments visant à améliorer les pratiques des fonds par la **formations des conseillers**, **l'implantation d'une démarche qualité** ou encore **le plafonnement des frais de gestion**.

3.2 Les fonds doivent se doter d'outils de gestion interne performants

L'ensemble des fonds s'accorde pour souligner le besoin de **mettre en place, de réformer sinon d'améliorer leurs outils de gestion interne**. Il importe de :

- former « les conseillers et responsables des fonds aux procédures de passation des marchés », ainsi que de mettre en place des outils de suivi et d'évaluation pour le personnel des fonds et les promoteurs ;
- « actualiser le manuel de procédures, moderniser et optimiser le système d'information de manière à pouvoir gérer les plans de formation en ligne, depuis l'instruction de la demande jusqu'au règlement des dépenses de formation » ;
- disposer d'indicateurs pertinents de suivi et d'évaluation ;
- « élaborer des répertoires des coûts ainsi que des charges fixes des différentes prestations de manière à pouvoir disposer de coûts standards» ;
- « systématiser une meilleure évaluation et un meilleur suivi des actions financées afin de pouvoir réaliser tous les deux ans une étude d'impact » ;

- « adapter les procédures d'appel d'offres et de sélection aux besoins spécifiques des petites entreprises qui ne recourent pas assez au financement des fonds ».

Les réponses apportées par les fonds dans le cadre de l'enquête approfondie suggèrent que l'étude ADEA/AFD de 2014 les a incités à mieux prendre conscience des faiblesses de leur propre fonctionnement. Le FAFPA du Burkina Faso indique sa volonté de soutenir le développement de toute activité de diagnostic, d'analyse et de suivi des actions financées et insiste sur l'importance de favoriser le partage d'expériences et la mutualisation inter-fonds autour d'outils dans les domaines de l'information, de l'ingénierie, de la mise en œuvre et de l'évaluation. Le FONAP du Tchad vient de créer un service interne de suivi/évaluation et souligne l'importance d'échanger des expériences avec les autres membres du RAFPRO. Le FNAFPP du Togo rapporte le rôle de suivi et d'évaluation qu'il a confié aux conseillers de formation. Le FAFPCA du Niger souligne enfin son intérêt à mettre en place un système informatisé de gestion des formations financées, qui permettrait d'assurer un suivi efficace des activités et de disposer de statistiques fiables.

L'existence dans chaque fonds d'une instrumentation permettant d'anticiper, de structurer, de mettre en œuvre et d'évaluer les plans de développement stratégiques et opérationnels de formation est donc avérée. Mais comme le suggèrent certains fonds, il convient maintenant de passer au stade d'outils coordonnés d'information et de gestion des actions de formation (FAFPCA), ce qui permettrait d'assurer un suivi efficace inter-fonds des activités et de disposer de statistiques fiables, comparables et diffusables tant au plan national qu'au plan inter-pays. Il faudra pour cela faire un partage des outils existants (FFFPT), organiser des tables-rondes inter-fonds autour des outils à partager (FAFPA, Burkina Faso), en faire une relecture pour les actualiser (FODEFCA) et si nécessaire en concevoir d'autres (FNAFPP).

L'expression de ces besoins de changement aboutit au constat que tous les fonds ont besoin d'engager une action de formation en profondeur de leurs personnels comme des diverses catégories de promoteurs, et de se doter d'outils performants d'outils de suivi-évaluation des actions qu'ils financent. L'analyse des réponses des fonds au questionnaire d'enquête approfondie montre que certains fonds disposent d'ores et déjà d'outils qui pourraient être mutualisés avec les autres fonds du RAFPRO. Ainsi, le FODEFCA dispose d'outils performants d'identification, d'analyse et de suivi des actions de formation. Le FAFPA du Burkina Faso est prêt à partager les plans d'action, le tableau de bord ou le cadre logique qu'il met en œuvre. Le FDFP propose tout un ensemble d'instruments existants : le diagnostic intégral, la grille de recueil des besoins promoteurs, la grille de recueil des besoins bénéficiaires, les outils de contrôle des actions de formation, le dossier technique de suivi et d'évaluation, ou encore l'outil d'analyse des besoins en formation. Le FAFPA du Mali dispose d'outils dans le domaine de l'analyse des besoins de l'économie locale, dans le domaine de l'ingénierie de formation ainsi que des modèles de planification participative, tandis que le FNAFPP du Togo souligne l'intérêt de ses outils de mesure d'impact.

Il est ainsi suggéré dans le cadre du séminaire d'Abidjan que le RAFPRO :

- répertorie les outils qui existent déjà et qui mériteraient d'être partagés, avec une attention particulière sur les systèmes d'information et les tableaux de bord (indicateurs) qui permettent de répertorier la demande, l'offre, et de faire le suivi ;
- mette en place un comité d'experts pour travailler à l'harmonisation et la diffusion de ces outils. Un tel comité serait constitué de l'expertise interne des fonds. Une expertise externe pourrait être mobilisée en cas de nécessité.

4. Les conditions d'une inscription efficace de l'action des fonds dans les politiques nationales de formation professionnelle

Les fonds sont unanimes sur la nécessité de mieux s'inscrire dans les politiques nationales de formation professionnelle. Certains des fonds interrogés dans le cadre de l'enquête approfondie indiquent qu'ils travaillent déjà en ce sens. Ainsi, le FDFP de Côte d'Ivoire a accepté de financer plusieurs études sectorielles en vue de définir de nouvelles filières de formation et ainsi de mieux accompagner le ministère en charge de l'emploi et de la formation professionnelle dans sa mise

en œuvre des réformes. Le FAFPCA du Niger s'affirme de plus en plus, par le nombre très important d'adultes et de jeunes qu'il forme, comme le pivot du dispositif national de formation professionnelle. Le FONAP du Tchad met en œuvre le projet AFPACET/AFD qui le transforme en acteur structurant vis-à-vis des centres de formation et des organisations professionnelles. Le FFFPT du Sénégal enfin, qui a pris très récemment la suite du FONDEF, a pour mission de mettre en place au plan national une procédure d'assurance qualité concernant les interventions, les dispositifs et les productions des établissements publics et privés de formation.

Plus largement, les indications fournies par les enquêtes permettent de définir deux principales modalités pour renforcer le positionnement des fonds au plan national.

4.1 Une allocation accrue et si possible directe des ressources collectées

La plupart des fonds, dont le Bénin, le Burkina Faso, la Guinée, la Mauritanie, le Niger ou le Togo, plaident pour un renforcement de la subvention d'Etat, la solution optimale étant que les fonds perçoivent directement la taxe et puissent ainsi à la fois accroître et pérenniser leurs ressources financières. Une allocation directe des ressources permettrait une meilleure anticipation des ressources et faciliterait ainsi l'élaboration d'un plan de développement stratégique à moyen et long terme.

L'enquête approfondie a montré que la quasi-totalité des fonds interrogés[3], à l'exception du Mali, ont récemment entrepris une démarche pour obtenir une allocation directe des prélèvements. Deux fonds ont déjà acquis la certitude d'obtenir cette allocation à court terme : le FAFPCA en 2016 et le FFFPT en 2018. Le FONAP et le FDFP sont quant à eux déjà destinataires de l'entièreté des prélèvements effectués au titre de la formation continue et/ou de l'apprentissage.

Les échanges menés dans le cadre du séminaire suggèrent plusieurs pistes d'action afin de mener un plaidoyer inter-fonds en faveur d'un meilleur financement de la formation professionnelle et d'une affectation directe des prélèvements à chaque fonds. Ils soulignent notamment la nécessité de :

- **être en dialogue permanent avec les pouvoirs publics,** ce qui présuppose, à l'image de ce que suggère le FAFPCA du Niger dans les enquêtes, de diffuser régulièrement les résultats des actions financées, et donc que les fonds instaurent un système transparent d'information et de suivi de leurs interventions, ainsi que des études d'impacts permettant de valoriser les résultats atteints ;
- **faire des propositions communes de réformes réglementaires**, susceptibles tout à la fois de promouvoir l'autonomie des fonds et l'affectation directe de la taxe ;
- **s'appuyer sur le RAFPRO pour mener des actions de plaidoyer auprès des pouvoirs publics des pays**. Ce type de plaidoyer peut également être mené auprès d'instances telles que la CEDEAO, l'UEMOA, la CEMAC et l'Union africaine. Les participants du séminaire suggèrent pour cela que le RAFPRO prépare au préalable une note comparative entre les fonds dépendants d'un reversement de l'Etat et les fonds collectant la totalité de la taxe, ainsi qu'un argumentaire qu'il pourrait adresser aux ministres de la formation dans le cadre des séminaires de l'ADEA ;
- **impliquer les bailleurs de fonds** qui interviennent dans le champ de la formation professionnelle dans les pays, et notamment dans l'abondement des fonds de formation, afin qu'ils pèsent dans la négociation avec les gouvernements en faveur du reversement de la taxe ;
- **s'appuyer sur le secteur privé, notamment le patronat et les entreprises cotisantes**, pour convaincre les États.

4.2 Une implication renforcée de l'ensemble des partenaires

Les divers fonds s'accordent sur le fait que, pour s'inscrire de manière efficace dans les politiques nationales de formation professionnelle, ils doivent **élargir leurs partenariats**. Cet élargissement

[3] Le questionnaire d'enquête approfondie a été adressé aux fonds du Bénin, du Burkina Faso, de la Côte d'Ivoire, du Mali, de la Guinée, du Niger, du Sénégal (FFFPT), du Tchad et du Togo.

est nécessaire pour mieux identifier les besoins prioritaires de l'économie. Il appelle à une coopération plus directe avec les responsables des entreprises, des organisations professionnelles et des ONG afin de mieux identifier leurs requêtes de formation et de qualification, mais aussi d'impliquer davantage ces acteurs dans la mise en œuvre des programmes de formation. Dans le cas du FAFPA du Mali, le choix a été fait d'impliquer les collectivités territoriales qui ont été dotées de plateformes de service et sont de ce fait devenues incontournables dans les actions de formation et d'insertion ciblées sur le développement de l'économie locale.

Le partenariat avec les pouvoirs publics s'effectue notamment dans le cadre des comités de gestion qui sont des lieux de dialogue et de coopération entre les représentants des ministères de tutelle, les responsables des fonds et les partenaires sociaux. Les réponses aux enquêtes montrent que ce partenariat est considéré globalement de manière positive. Toutefois les fonds qui ne perçoivent pas directement les contributions du secteur privé expriment leur souhait d'un reversement moins aléatoire de la taxe afin de pouvoir disposer d'un financement stable et, si possible à la mesure des besoins de formation identifiés.

De même les divers fonds soulignent la nécessité d'améliorer la visibilité de leurs actions et expriment leur souhait de participer à une meilleure définition et structuration de l'offre nationale de formation. Il est ainsi suggéré que les fonds aident **les établissements de formation à établir un meilleur partenariat avec les entreprises**, tant au niveau du développement des dispositifs de formation en apprentissage et en alternance que des dispositifs de formation continue.

5. Les perspectives, outils et moyens de développement des fonds

Neuf fonds[4] ont été interrogés, dans le cadre de l'enquête approfondie, sur leurs évolutions à court, moyen et long terme et sur les appuis et moyens de ce développement. Si tous les fonds s'entendent sur les trois éléments constitutifs de leur action que sont le développement de la formation continue, de la formation pré-emploi et de l'exigence d'équité, ils ne se situent pas au même niveau en ce qui concerne la collecte des fonds, les appuis reçus, et leur outillage méthodologique.

5.1 Les évolutions des fonds à court, moyen et long terme

L'enquête a eu pour but d'arriver à discerner les stratégies à l'œuvre dans chaque fonds. Les réponses fournies permettent de constater que ces stratégies diffèrent essentiellement en fonction des modalités de collecte des ressources. Elles peuvent être synthétisées comme suit :

- **Les fonds dont les ressources sont dépendantes d'un reversement partiel de la collecte des taxes perçues par le Trésor public** (FODEFCA, FAFPA Burkina Faso et Mali, ONFPP et FNAFPP) **définissent tous comme évolution prioritaire et à court terme la possibilité de percevoir directement cette taxe.** Ils indiquent que le manque de visibilité sur leurs moyens actuels et futurs entrave leur capacité à déterminer les évolutions nécessaires, même si la plupart d'entre eux se sont engagés à établir un plan de développement stratégique à court, moyen ou long terme. Ces mêmes fonds insistent également sur le besoin de disposer d'outils de gestion et d'analyse appropriés, afin d'être prêts à agir efficacement une fois que leurs problèmes d'allocations des ressources auront été résolus.

- **Les fonds ayant acquis la garantie d'une stabilité et d'une pérennité des financements,** tels que le FDFP, le FONAP, le FAFPCA et le FFFPT, **sont concentrés sur des objectifs plus opérationnels.** Ainsi le FDFP vise, entre autres objectifs, l'optimisation fonctionnelle, la vulgarisation de l'apprentissage, le renforcement et la facilitation de l'accès des bénéficiaires au financement ou encore la qualification des services et des produits. Le FONAP a planifié le renforcement des formations en apprentissage et des formations à finalité d'insertion qui sont pour le moment peu développées. Le FAFPCA, qui obtiendra le versement direct de la

[4] FODEFCA du Bénin, FAFPA du Burkina Faso, FDFP de la Côte d'Ivoire, FAFPA du Mali, ONFP de la Guinée, FAFPCA du Niger, FFFPT du Sénégal, FONAP du Tchad et FNAFPP du Togo.

taxe en 2016, prévoit l'élargissement de ses missions pour les trois années à venir au suivi des bénéficiaires, à l'appui à l'insertion et au renforcement du dispositif national de formation dans les domaines de l'équipement et de l'ingénierie de formation. Le FFFPT enfin, qui percevra la totalité des prélèvements en 2018 et qui est en phase de démarrage de ses activités, a missionné un consultant pour élaborer un plan stratégique et opérationnel prenant en compte la pérennisation des moyens financiers et ciblant les résultats à atteindre en 2020 dans les domaines de la formation continue, de la formation pré-emploi et de l'équité.

- **Tous les fonds ont pour vision d'avenir partagée le fait de vouloir agir sur l'ensemble du territoire national en créant des antennes territoriales, notamment en milieu agricole et rural, afin d'agir plus près des diverses catégories de bénéficiaires**.

5.2 Les appuis nécessaires pour un développement pérenne et efficace des fonds

Les questions posées concernant les appuis attendus par les fonds pour soutenir un développement pérenne et efficace visaient trois types d'acteurs : les pouvoirs publics, les partenaires techniques et financiers et le RAFPRO. La diversité des réponses apportées n'a pas permis d'en rendre compte de manière très structurée, mais les éléments les plus significatifs sont les suivants.

❖ Les appuis attendus de la part des pouvoirs publics

Les fonds font consensus pour demander que les pouvoirs publics respectent l'autonomie de leur fonctionnement. Soit le fonds a acquis l'autonomie financière et il demande que les acquis en ce domaine soient respectés (cas du FDFP). Soit le fonds a reçu une promesse d'autonomie financière et il demande que l'Etat respecte sa promesse de reverser entièrement la taxe d'apprentissage et de formation professionnelle (cas du FAFPCA). Soit le fonds n'a pas d'autonomie financière et il demande que les autorités de tutelle lui reversent les moyens nécessaires à la réalisation de ses missions (cas du FAFPA du Burkina Faso, du FNAFPP et de l'ONFPP) ou au minimum respectent le fonctionnement autonome de son conseil d'administration (FAFPA du Mali).

On peut ajouter à cette demande de renforcement de l'autonomisation des fonds une forte requête pour que **les pouvoirs publics soutiennent les actions menées par les fonds dans le cadre des politiques nationales de formation professionnelle**. Ils doivent notamment aider à donner une visibilité institutionnelle aux fonds, reconnaître le rôle spécifique qu'ils jouent au regard de la compétitivité des entreprises comme du développement des compétences des jeunes et prévoir en conséquence les ressources financières nécessaires à cet effet, la meilleure attitude étant de reverser entièrement aux fonds les sommes collectées auprès du secteur privé.

❖ Les appuis attendus de la part des partenaires techniques et financiers

Le positionnement des fonds est à ce propos unanime : ils ont besoin de l'appui financier et technique des PTF pour accomplir leur mission. Quatre fonds expriment à ce sujet des requêtes spécifiques :

- le FODEFCA demande que l'appui technique et financier aille dans le sens d'une meilleure conjonction entre les objectifs et moyens des PTF et ceux du fonds ;
- le FAFPA du Burkina Faso exprime à la fois le souhait d'un appui à long terme des PTF et la prise en compte dégressive par eux de besoins de financements non encore couverts au plan national (personnels additionnels, bureaux régionaux et frais logistiques) ;
- le FDFP souhaite que les PTF apportent des fonds additionnels qui serviront en priorité aux entreprises non cotisantes ;
- le FAFPA du Mali, enfin, demande que les PTF inscrivent davantage leurs interventions dans le développement économique régional et local et en cohérence avec les priorités des Conseils d'administration.

Les appuis apportés par les PTF ne peuvent correspondre, comme demandé, aux requêtes des fonds, qu'à la condition que ces derniers formulent clairement, de manière individuelle ou par l'intermédiaire du RAFPRO, leur plan de développement à moyen terme (3 ans) ou à long terme (5 ans) et les budgets correspondants susceptibles d'être couverts par le produit de la taxe, par

les subventions des pouvoirs publics ou par d'autres sources de financement, dont celles assurées par les PTF.

❖ **Les appuis attendus de la part du RAFPRO**

Le rôle que les fonds fixent au RAFPRO peut se résumer comme suit:

- un partage d'expériences et de bonnes pratiques inter-fonds, au travers notamment de **l'organisation de voyages d'études et de séminaires thématiques inter-pays**, l'élaboration d'**un plan de communication du RAFPRO** et la **valorisation des bonnes pratiques de ses membres par le biais de son site internet** ;
- du conseil, de l'assistance technique et de l'aide au renforcement de capacités ;
- un appui à l'élaboration de référentiels et de manuels didactiques ;
- une conception et mutualisation de certains outils et dispositifs communs aux divers fonds ;
- l'élaboration d'un argumentaire commun permettant à chaque fonds de plaider sa cause auprès du ministère des finances notamment en ce qui concerne la perception directe de la taxe.

6. Vers une redéfinition et un élargissement des missions du RAFPRO

Les dernières interrogations du questionnaire approfondi portaient exclusivement sur le travail et la mutualisation inter-fonds. Comme le mettent en évidence les analyses précédentes, cette thématique, qui vise de fait le rôle actuel et futur du RAFPRO, est déjà largement abordée. Il s'agit donc ici de centrer le propos sur ce qui devra être au cœur des nouvelles missions à accomplir par le réseau.

6.1 Une demande de coordination et/ou d'harmonisation des outils existants

Le questionnaire avait demandé à chaque fonds un classement prioritaire des activités inter-fonds à promouvoir. Vu la diversité des réponses, il n'est possible que d'énumérer les activités qui font consensus en essayant au maximum de les classer par ordre de récurrence. Sont repris dans cette liste les activités qui existent au minimum dans l'un ou l'autre fonds et qu'il convient, soit de partager, soit d'harmoniser de manière à répondre aux attentes des membres du réseau :

- le partage d'expériences et la diffusion de bonnes pratiques ;
- la création d'un système homogène d'information ;
- la création d'outils communs de suivi et d'évaluation ;
- la mise en place d'ingénieries communes des dispositifs de formation ;
- l'élaboration d'un référentiel commun de conseiller de formation.

L'ensemble de ces activités a été validé par chaque fonds et selon un ordre approchant celui qui est proposé. Il est évident que la requête ainsi formulée exige que le réseau inter-fonds devienne un lieu permanent de partage, d'harmonisation, d'élaboration d'outils et de références communes.

6.2 Une demande d'outils à concevoir de manière prioritaire

L'enquête et les échanges menés dans le cadre du séminaire ont également mis en évidence le besoin pour les fonds de concevoir de nouvelles approches et de nouveaux outils susceptibles d'améliorer leur fonctionnement, ainsi que la qualité et l'efficacité des actions financées ou à financer. Ont ainsi été énumérées les demandes suivantes :

- le lancement d'un travail coordonné sur l'économie de la formation (rapport coût/efficacité) ;
- l'élaboration de réglementations communes applicables au niveau inter-pays ;
- la mise au point d'un système informatisé et complet de gestion des formations ;
- la mise au point d'une méthodologie appropriée de mesure des impacts ;
- l'élaboration de normes communes d'assurance qualité.

Les réponses à apporter à de telles demandes exigent non seulement une mutation des missions et modalités de fonctionnement du réseau, mais aussi un véritable travail d'expertise pour lequel un RAFPRO restructuré devra mobiliser des moyens humains et financiers.

6.3 Un intérêt pour l'élargissement du réseau à d'autres fonds, notamment les fonds non francophones

Le questionnement sur l'élargissement du réseau à d'autres fonds, notamment non francophones, a recueilli l'assentiment de tous d'autant plus que les fonds enquêtés sont partie intégrante d'espaces sous-régionaux qui rassemblent, telle la CEDEAO, des pays francophones, anglophones et même lusophones. Le séminaire a ainsi vu la participation de trois responsables de fonds anglophones, arabophones ou bilingues issus du Ghana (COTVET), de l'Ile Maurice (MITD), du Kenya (NITA) et de la Mauritanie (FAP-FTP). Tous attendent de cet élargissement l'enrichissement de leurs pratiques au travers de l'échange et l'ouverture à d'autres contextes.

Les modalités d'un tel élargissement pourraient être d'associer en tant qu'observateurs les fonds non membres aux rassemblements périodiques (ateliers, séminaires, session de formation, etc.). Les fonds qui le souhaitent pourraient ensuite solliciter une adhésion. L'élargissement aux fonds anglophones nécessitera néanmoins l'organisation de traductions simultanées permettant la compréhension de tous et la traduction de tous les documents dans les deux langues.

La faisabilité de cet élargissement, notamment budgétaire, reste néanmoins à étudier. Le FONAP souligne également la nécessité pour le RAFPRO de « se consolider au regard des disparités de développement des fonds membres, afin de garantir une homogénéité d'action ». Le directeur du COTVET du Ghana suggère de tester la faisabilité d'un élargissement aux fonds anglophones en commençant par de premières démarches, telles que le partage d'expériences entre les fonds déjà représentés ou proches du RAFPRO (Ghana, Kenya et Afrique du Sud).

IV. RECOMMANDATIONS

En conclusion des travaux du séminaire, les recommandations suivantes ont été proposées et adoptées :

1. Recommandations aux fonds

Il est recommandé aux fonds et institutions de :

- soutenir l'accroissement de la productivité et de la compétitivité des entreprises, au travers du développement d'une main d'œuvre qualifiée ;
- prendre en charge le financement, le développement et le passage à l'échelle de la formation pré-emploi et notamment de l'apprentissage, en veillant à sa pertinence au regard des besoins du marché du travail, en cohérence avec les efforts demandés aux pouvoirs publics ;
- avoir le souci de développer les compétences des entrepreneurs et employés des micro- et petites entreprises dont ceux du secteur informel ;
- élaborer des plans de développement stratégique à moyen terme, intégrant un plan d'action opérationnel axé sur les résultats ;
- gérer l'ensemble du processus de financement et de mise en œuvre des actions de formation et d'insertion selon une démarche qualité ;
- prendre en compte les nouveaux besoins de formation, notamment ceux du milieu agricole et rural au plus près des besoins du développement local.

2. Recommandations au RAFPRO

Il est recommandé au RAFPRO de :

- renforcer les capacités des fonds dans les domaines suivants:
  - les actions de formation des personnels depuis l'analyse des besoins de formation jusqu'à la mesure des effets et impacts ;
  - la clarification des rôles et responsabilités de chaque partie prenante / partenaire participant au comité de gestion du fonds ;
  - l'appui à la mise en place d'un système d'information intégré des actions financées par les fonds, allant de l'analyse des besoins jusqu'à l'évaluation de l'impact ;
- mettre en place un comité technique constitué d'experts internes pour faire ressortir et diffuser les bonnes pratiques des fonds membres.
- faire appel ponctuellement et, si nécessaire, à une expertise externe pour accompagner ce processus ;
- réaliser, en lien avec les membres du réseau, une analyse continue des nouveaux besoins de formation et de leur traduction en publics et actions prioritaires à financer ;
- préparer une note comparative entre les fonds dépendants d'une subvention de l'Etat et les fonds collectant la taxe en vue d'un argumentaire pour une allocation directe des prélèvements au fonds ;
- présenter cet argumentaire aux ministres de la formation dans le cadre de l'ADEA, ainsi qu'à l'UEMOA, la CEDEAO, la CEEAC, la CEMAC et l'Union africaine ;
- prendre la mesure de toutes les dimensions de l'élargissement aux pays francophones et anglophones (avec toutes les conséquences sur la stratégie, le fonctionnement, le budget).

3. Recommandations aux partenaires techniques et financiers

Il est recommandé aux partenaires techniques et financiers de:

- inscrire leur financement en complémentarité de l'action prévue par les fonds
- appuyer le RAFPRO dans la réalisation de ses activités
- appuyer le plaidoyer des fonds par la mise en place de conditionnalités à leur financement.

4. Suites à donner au séminaire

Les représentants de l'AFD et de la DDC ont indiqué leur intérêt à soutenir le RAFPRO.

L'AFD a indiqué qu'elle était disposée à mobiliser dès 2016 les ressources nécessaires à la mise en place des groupes de travail au sein du RAFPRO pour l'échange de bonnes pratiques. A partir de 2017, elle serait prête à financer un accompagnement du RAFPRO et de ses membres en lien avec d'autres organisations avec lesquelles le RAFPRO devra identifier les complémentarités, notamment le PQIP/DCTP de l'ADEA, la PEFOP (Plateforme d'expertise en formation professionnelle), ou encore le réseau FAR (Formation agricole et rurale).

La DDC a de son côté souligné la qualité de l'étude initiale ADEA/AFD 2014 ainsi que celle des enquêtes complémentaires et des échanges lors du séminaire. Elle a insisté sur la nécessité d'assurer la dissémination du rapport ainsi que l'exploitation des analyses et recommandations de la part des acteurs nationaux et sous-régionaux. Elle a également rappelé qu'elle a investi depuis de nombreuses années dans l'appui à la formation professionnelle et à l'apprentissage dans plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest ainsi qu'aux fonds nationaux de financement. Elle prendra donc en compte les résultats du séminaire dans le cadre du dialogue politique qu'elle continuera à mener dans les pays où elle est présente et insistera plus particulièrement sur les relations à renforcer entre les fonds de formation et le secteur privé..

La DDC continuera à soutenir le Pôle DCTP de l'ADEA qui a organisé le séminaire sur le financement. Elle apprécie le travail du Pôle dans la mesure où il privilégie une méthodologie de travail basée sur une valorisation de l'expertise interne africaine, ce qui est déterminant pour la mise en œuvre ultérieure des recommandations adoptées par les participants du séminaire. Elle souhaite, à cet effet, que s'établissent des collaborations fructueuses entre la coopération suisse et la coopération française ainsi qu'entre le Pôle DCTP de l'ADEA, le RAFPRO et la Plateforme PEFOP afin que tous **ces acteurs assurent de manière complémentaire un suivi du séminaire aux niveaux des pays comme des sous-régions concernés et communiquent sur les résultats atteints lors de la prochaine conférence du Pôle qui aura lieu à la fin de l'année 2016**

En préalable à ces accompagnements, le RAFPRO devra élaborer d'ici à fin mars 2016 un plan d'actions actualisé sur trois ans, instruit par un groupe d'experts identifiés parmi ses fonds membres et intégrant les conclusions de l'atelier d'Abidjan. Ce plan d'actions devra notamment détailler: 1) comment le RAFPRO envisage de mettre en place un ou plusieurs groupes d'experts en charge de la production de notes techniques et organisationnelles sur les différents sujets; 2) comment il envisage son ouverture à de nouveaux fonds; et 3) comment il envisage la mobilisation d'une expertise interne renouvelée, impliquée progressivement dans le pilotage du réseau.

L'AFD indique également son souhait à ce que le RAFPRO donne, dans ce plan d'actions, une meilleure visibilité sur ses actions et son poids (combien de personnes formées par ses Fonds membres, dans quels secteurs, pour quel volume financier et avec quel impact?) et qu'il indique ce qu'il prévoit de faire sur ses propres ressources, afin que l'AFD et la DDC puissent identifier les ressources à mobiliser de manière complémentaire pour opérationnaliser le plan d'actions.

La DDC indique quant à elle sa disposition à financer une expertise complémentaire pour appuyer le RAFPRO dans la finalisation de son plan stratégique de développement, sur la base de l'élaboration de ce plan d'actions préalable.

ANNEXES

ANNEXE 1. TABLEAU DE SYNTHESE DES REPONSES ENVOYEES DANS LE CADRE DE L'ENQUETE PREALABLE

Items analysés	FODEFCA (Bénin)	FAFPA (Burkina Faso)	FDFP (Côte d'Ivoire)	ONFPP (Guinée)	FAFPA (Mali)	NTF (Maurice)	FAP-FTP (Mauritanie)
Intitulé du fonds	Fonds de Développement de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage	Fonds d'appui à la Formation professionnelle et à l'Apprentissage	Fonds de Développement de la Formation Professionnelle	Office national de formation et de perfectionnement professionnels	Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage	National Training Fund	Fonds Autonome de Promotion de la Formation Technique et Professionnelle
Taille de l'entreprise *(nombre d'employés formés)*	■ Micro et petite entreprise (1 à 10 employés) : 1411 ■ Entreprise de plus de 10 employés : 1697	■ Auto-emploi : 11 413 ■ Micro et petite entreprise (1 à 10 employés) : 171 ■ Entreprise de plus de 10 employés : 8986	■ Auto-emploi : 130 ■ Micro et petite entreprise (1 à 10 employés) : 3476 ■ Entreprise de plus de 10 employés : 42 744	/	Prévisions 2015 : ■ Rural et informel : 400 projets de formation avec en moyenne 3 actions de formation et 25 bénéficiaires/plan ■ Entreprises structurées : 100 plans de formation avec 5 actions de formation pour 20 agents en moyenne ■ 50 projets collectifs (intra-entreprises,	/	■ Auto-emploi:150 ■ Micro et petite entreprise (1 à 10 employés) : environ 10 000 ■ Entreprise de plus de 10 employés : environ 3000

					groupements professionnels) ■ Autres : 90 projets spéciaux (actions de formation ponctuelles)		
Secteurs d'activités *(nombre d'employés formés)*	■ Industrie (dont minier) : 340 ■ Services : 2392 ■ Agricole : 366	■ Industrie (dont minier) : / ■ Services : 1096 ■ Agricole : 714 ■ Autres : 18 760	■ Industrie (dont minier) : 13 710 ■ Services : 18407 ■ Agricole : 9577 ■ Autres : 4526	/	/	/	■ Industrie (dont minier) : 2300 ■ Services : 7800 ■ Agricole : 1800 ■ Autres : 1100
Promoteurs des formations	■ Organisations professionnelles du secteur informel (artisanat, agriculture) ■Entreprises du secteur moderne	■ Organisations professionnelles (associations, groupements, fédérations coopératives) ■ Centres de formation ■ Collectivités ■ Entreprises ■ Chambres consulaires	■ Entreprises pour les plans de formation ■ Les Moulins Modernes de CI (Formation par apprentissage d'agents de production) ■ Programme de développement local d'Adzopé (Projet d'insertion) ■ Centre de Gestion Agréé CHRIST ROI de Bondoukou (Formation de gérants de PME)	/	/	/	■ Entreprises ■ Organisations professionnelles ■ Toute structure ayant la possibilité d'insérer des jeunes
Objectifs des formations	■ Secteur moderne : perfectionnement technique, managérial, évolutions	■ Adaptation au poste de travail ■ Mobilité dans l'entreprise	■ Adaptation au poste de travail ■ Perfectionnement	/	/	■ Adaptation aux nouvelles technologies ■ Renforcer les	■ Perfectionnement ■ Insertion des jeunes

	sur le poste de travail ■ Secteur informel : perfectionnement des artisans, connaissance du système dual ■ Secteur agricole : maîtrise des itinéraires techniques de production, transformation, système de mise en marché collectif	■ Maintien de l'emploi face aux restructurations ■ Qualification et employabilité ■ Insertion et la réinsertion professionnelle des populations ayant des difficultés d'accès à la formation et à l'emploi ■ Amélioration de l'apprentissage traditionnel ■ Sécurité, hygiène et environnement	■ Reconversion			connaissances et les compétences pour une meilleure efficacité ■ Promouvoir la formation en apprentissage ■ Aider les employés à améliorer leur qualification ■ Former des ressources humaines qualifiées dans des domaines spécifiques, identifiés sur la base d'enquêtes de pénurie de main d'œuvre	
Résultats atteints	■ Compétences techniques et managériales renforcées, accroissement des rendements, facilitation des évolutions de carrière ■ Pérennisation des MPE	■ 20 570 personnes formées dans 13 régions ■ Amélioration de la productivité/ compétitivité / capacité d'innovation ■ Amélioration de la qualité des produits ■ Auto-emploi / création	■ Les bénéficiaires sont satisfaits et appliquent les connaissances acquises	/	/	■ En 2014 : 41 258 personnes formées dans le cadre des différents dispositifs financés par le NTF : *- Dispositif pour l'expertise étrangère : 2589 formés* *- Formation initiale : 709 formés* *- Dispositif d'appui en multimédias : 9 structures appuyées*	■ Taux de satisfaction des employeurs élevé ■ Evolution professionnelle des bénéficiaires ■ Formation-insertion : taux d'insertion d'environ 60%

		d'emploi				*- Dispositif d'analyse des besoins en formation : 5 structures appuyées* *- Dispositif de formation interne : 23 728 formés* *- Dispositif de formation à l'international : 241 formés* *- Dispositif de formation - institutionnel : 41 258 formés*	
Dispositifs de formation pré-emploi	■ Apprentissage de type dual débouchant sur le CQP: 1879 (en 2014) dans 13 métiers de l'artisanat ■ Certificat de compétences : 3108 bénéficiaires (1045 dans l'informel non agricole, 366 dans le secteur agricole et 1697 dans le secteur moderne)	■ Apprentissage de type dual débouchant sur le CQP: 2638 ■ Formation modulaire qualifiante : 11 413 jeunes	■ Apprentissage (obtention du CC): 28 ■ Formation qualifiante (obtention du CC): 25	/	/	■ Apprentissage : 1278 jeunes formés aux niveaux 2, 3 et 4 ■ Depuis la création du dispositif d'apprentissage (*Apprenticeship Scheme*) en 1996, inspiré du système dural allemand : 13 000 jeunes formés dans 26 secteurs différents.	■ Apprentissage : 160 ■ Alternance : 600 ■ Formation qualifiante : 6000 ■ Autres : 6500
Résultats atteints	■ CQP : taux d'admission d'au moins 90%	■ CQP : 2638 jeunes formés, taux de réussite de 90%, 85% travaillent avec leur patron	■ Formation de 53 jeunes à la demande d'une entreprises, tous insérés suite à la formation	/	/	■ Taux d'obtention du diplôme visé : 71.4% ■ Taux d'insertion des apprentis : 83.1%	■ Taux d'obtention de la qualification visée : >80%- ■ Taux d'insertion : environ 60%

Types de publics	■ Personnel des entreprises du secteur moderne, apprentis et artisans et agriculteurs ■ Pas de chômeurs formés, le FODEFCA formant les travailleurs en cours d'emploi et les jeunes en apprentissage ■ 142 handicapés et cas sociaux formés en 2014 à la demande du Ministère en charge de la famille	■ En emploi formel : 906 formés ■ En emploi informel : 8251 formés ■ Chômage : 11 413 formés ■ Exclusion : /	■ En emploi formel : 46 248 ■ En emploi informel : 25 ■ Chômage : / ■ Exclusion : /	/	■ Travailleurs des entreprises du secteur moderne ou de l'artisanat ■ Actifs en milieu rural ■ Apprentis et jeunes déscolarisés ou diplômés en requalification ayant des promesses d'embauche ou porteurs de projets d'insertion économique financés par ailleurs	/	■ En emploi formel:1500 ■ En emploi informel : 5500 ■ Chômage : 6000
Types de formation	■ Certifiantes : 1879 préparées an CQP ■ Qualifiantes /insertion : 3108 dont 1697 dans le secteur moderne, 1045 dans le secteur de l'artisanat ; et 366 dans le secteur agricole	■ Certifiantes : 2638 formés au CQP ■ Qualifiantes /insertion : 14051 formés ■ Autres : 5613 formés	■ Diplômantes : 1 173 ■ Qualifiantes /insertion : 44 442 ■ Autres : 605	/	/	■ Certifiantes : 1278 formés aux niveaux 2, 3 et 4	■ Qualifiantes /insertion : 6000 ■ Autres : 7000
Changements à introduire pour une meilleure gestion	■ Définition d'une vision prospective par	■ Décentralisation et déconcentration du disposi-	■ RAS : la gestion tripartite fonctionne bien	■ Amélioration du système d'information	/	■ Un comité a été mis en place afin de piloter	■ Absence de vision stratégique pour le développement des

du fonds par l'ensemble des partenaires publics et privés ?	l'élaboration d'un plan stratégique de développement ■ Mise en place d'outils de gestion interne ■ Dynamisation des partenariats	tif de financement		et de collectes des données (mise place d'une base de données)		l'utilisation des fonds et d'analyser les critères de remboursement des formations. Le comité est constitué de représentants du secteur public et privé	ressources humaines au niveau des entreprises et de leurs organisations professionnelles ■ Suggestion: participation des représentants des travailleurs à la gestion du fonds
Comment favoriser une meilleure analyse des besoins ?	■ Actualisation des outils existants	■ Former les promoteurs à l'identification des besoins ■ Former les conseillers à l'ingénierie de formation	■ Mettre à la disposition des PME des outils simples	■ Former les conseillers	/	■ Un dispositif d'analyse des besoins en formation a été mis en place pour encourager les employeurs à former en fonction des besoins identifiés. Peu d'employeurs y ont recours. Une meilleure sensibilisation des employeurs à l'existence de ce dispositif permettrait d'améliorer l'analyse des besoins.	■ Financer des diagnostics de besoins en qualifications pour les entreprises
Comment favoriser une meilleure identification des objectifs et publics prioritaires ?	■ Elaboration d'un plan stratégique de développement, notamment en FPC	■ Former les conseillers à la planification stratégique	■ RAS : les activités de financement du FDFP sont initiées à partir d'un plan d'actions annuel glissant	/	/	/	■ Mener des études sectorielles d'analyse de besoins en qualification
Comment favoriser une meilleure effi-	■ Actualisation du manuel de	■ Former les conseillers et	■ Actualiser le manuel de procé-	■ Mettre en place de ma-	/	■ La procédure de sélection est équi-	■ Simplification des procédures

cacité/équité des procédures de requêtes ?	procédures et outils de commande ■ Alléger les délais de traitement	responsables aux procédures de passation de marché ■ Intégrer des critères d'efficacité et d'équité	dures du FDFP en 2016	nuel de procédures		table et transparente. Il a néanmoins été constaté que les PME font peu appel au NTF. Le NTF envisage d'élaborer des procédures sur mesure pour encourager les PME à recourir davantage au NTF.	■ Gestion axée sur les résultats
Comment favoriser une meilleure évaluation et suivi des formations ?	■ Etudes d'impact à intervalles réguliers pour améliorer la qualité des formations	■ Former les conseillers et responsables en suivi-évaluation ■ Impliquer les promoteurs dans le suivi-évaluation	■ Moderniser et optimiser le système d'information (gestion des plans de formation en ligne, depuis l'instruction de la demande jusqu'au règlement des dépenses de formation)	/	/	■ Le suivi des actions financées doit être amélioré : par manque de personnel, le suivi est actuellement réalisé en se basant sur un échantillon des actions financées. Augmenter le nombre de personnel responsable du suivi permettrait d'en améliorer la qualité.	■ Mettre en place une structure de suivi dotée d'outils performants
Comment sécuriser les ressources du fonds ?	■ Reversement de la taxe ■ Augmentation de la subvention de l'Etat ■ Mobilisation des PTF	■ Reversement de la taxe patronale d'apprentissage ■ Mobilisation des PTF ■ Développement des PPP	■ Maintenir en l'état les dispositions financières en vigueur qui ont permis au FDFP de réaliser ses objectifs	/		/	■ Reversement de la taxe ■ Augmentation de la subvention de l'Etat

Comment favoriser l'anticipation des ressources et la programmation des actions ?	■ Former les gestionnaires du fonds en comptabilité analytique	■ Déblocage de la subvention en une seule tranche ■ Mise en place de budgets-programmes ■ Suivi rigoureux des dépenses	■ Mettre en place un dispositif permettant de s'assurer de l'exhaustivité des fonds collectés	/	/	/	■ Le budget et le plan de travail annuels sont élaborés et approuvés par le Comité d'Attribution des Financements (CAF)
Comment favoriser une meilleure transparence de l'affectation des fonds ?	■ Outiller le fonds à l'élaboration de budgets équilibrés	■ 35% alloués aux frais administratifs et 65% à la formation	/	/	/	/	■ L'affectation des fonds se fait conformément au manuel de procédures et après approbation du CAF
Comment favoriser une meilleure traçabilité de la taxe ?	/	/	■ RAS : le FDFP dispose de deux guichets permettant de retracer les ressources provenant des deux taxes	■ Révision des textes	/	/	■ La taxe d'apprentissage est collectée et gérée par le Ministère des finances
Comment favoriser une meilleure identification des besoins prioritaires de l'économie?	■ Meilleure collaboration entre le fonds et les politiques de FP	■ Promouvoir une politique nationale de FP et son plan d'action ■ Favoriser son appropriation ■ Eudes d'opportunités dans le cycle d'élaboration des supports de formation	/	■ Etude des besoins du marché de l'emploi	/	/	■ Le financement des actions se fait uniquement en réponse à des demandes exprimées par des entreprises, le CAF approuve le financement des actions qu'il juge prioritaires pour l'économie
Comment favoriser un meilleur	■ Elaboration d'une grille tari-	■ Elaboration d'une grille tari-	/	/	/	/	■ RAS : les coûts moyens des actions

rapport coût/efficacité des formations?	faire des coûts de formation	faire des coûts de formation ■ Définition de critères d'éligibilité des projets de formation					financées sont inférieurs aux plafonds autorisés par le manuel des procédures
Comment favoriser une meilleure coordination avec les politiques de FP ?		■ Synergies avec les structures publiques de la FP, notamment les fonds du Ministère de la Jeunesse, de la Formation Professionnelle et de l'Emploi	■ Par ses organes de gestion : le Comité de Gestion du FDFP comprend 4 représentants des Pouvoirs Publics	/	/	■ La gestion du NTF relève de la compétence du HRDC (Conseil pour le développement des ressources humaines), un organisme public sous l'égide du ministère de l'Éducation.	■ Par ses organes de décision : les pouvoirs publics sont représentés à part égale avec le secteur privé dans l'organe de décision du fonds
Comment favoriser une meilleure coopération avec les partenaires éco et sociaux ?	■ Respect des règles et procédures de gestion et de sélection pour garantir la transparence et l'équité avec les divers acteurs	■ Organisation d'ateliers d'échanges en vue du partage de bonnes pratiques	■ Par ses organes de gestion : Le Comité de Gestion du FDFP comprend 4 représentants du secteur privé et 4 des syndicats de travailleurs	■ Organisation de rencontres sous forme de journées portes ouvertes et d'ateliers afin de renforcer l'adhésion des partenaires	/	■ Le Conseil du HRDC est constitué de représentants des secteurs privé et public. Des comités sectoriels ont été mis en place afin de faciliter l'analyse des besoins des différents secteurs économiques.	■ Par ses organes de décision : les entreprises et leurs organisations professionnelles sont représentées à part égale avec le secteur public dans l'organe de décision du fonds
Comment le fonds peut-il participer à la structuration des dispositifs de FP ?	■ Actualiser les curricula notamment au regard des évolutions technologiques	■ Mettre en place un cadre de concertation de l'ETFP ■ Mettre en place un comité de suivi de ces formations (promoteurs, opérateurs, béné-	■ Le FDFP a en charge la gestion des produits de la taxe d'apprentissage A ce titre, il a mené plusieurs réflexions sur l'amélioration de	/	/	■ Le NTF finance un dispositif d'apprentissage. Ce dispositif est piloté par un Comité d'apprentissage qui supervise les politiques et la gestion du disposi-	■ Le fonds finance les formations en alternance et en apprentissage à la demande des entreprises et appuie certains établissements publics de formation pour déve-

		ficiaires, fonds)	l'accès des partenaires à la taxe d'apprentissage			tif.	lopper différents modes de formation avec les entreprises

	FAFPCA (Niger)	**ACFPE (Centrafrique)**	**FFFPT (Sénégal)**	**ONFPP (Sénégal)**	**FONAP (Tchad)**	**FNAFPP (Togo)**
Intitulé du fonds	Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle Continue et à l'Apprentissage	Agence Centrafricaine pour la Formation Professionnelle et l'Emploi	Fonds de Financement de la Formation professionnelle et technique	Office National de Formation Professionnelle	Fonds National d'Appui à la Formation Professionnelle	Fonds national d'apprentissage, de Formation et de Perfectionnement professionnels
Taille de l'entreprise *(nombre d'employés formés)*	■ Micro et petite entreprise (1 à 10 employés) : 4618 ■ Entreprise de plus de 10 employés : 595	En 2014 : ■ ONG : 364 ■ Petites entreprises : 444 ■ Grandes entreprises : 351	En 2014 : ■ TPE : 280 ■ PME : 2 216 ■ Grandes entreprises : 1 985	En 2014 : ■ Total : 8 103 travailleurs et demandeurs d'emplois formés, dont : - 2 199 demandeurs individuels - 5 904 issus d'entreprises formelles ou informelles	Données non disponibles : le service de suivi-évaluation vient d'être créé	■ Auto-emploi: / ■ Micro et petite entreprise (1 à 10 employés) : 462 ■ Entreprise de plus de 10 employés : 1 481
Secteurs d'activités *(nombre d'employés formés)*	■ Industrie (dont minier) : 4138 ■ Services : 595 ■ Développement rural : 480	En 2014 : ■ Primaire/agricole : 0 ■ Secondaire/industrie : 351 ■ Tertiaire/Services : 364	■ Agro-alimentaire : 485 ■ BTP/ Eau/ ECF/ Energie/ Industries diverses/ Maritime : 1 334 ■ Tertiaire/Services: 2 662	■ Agro-alimentaire/ agriculture/ élevage/ pêche : 3 072 ■ Chimie/ BTP/ Electrotechnique : 888 ■ Tertiaire/Services (gestion/ commerce/informatique/ art / restauration/ couture/ coiffure/ langues/ transport/ journalisme/ environnement/ ébénisterie) : 4 143	ND	■ Industrie (dont minier) : 288 ■ Services : 740 ■ Agricole : 294 ■ Autres : 1 277
Promoteurs des formations	■ Cabinets de formation ■ Organisations profession-	■ L'ACFPE propose elle-même ces formations sur la base des besoins exprimés par		■ Demandeurs individuels ■ Entreprises ■ Organisations profes-	ND	■ Entreprises ■ ONG ■ Opérateurs économiques

	nelles/syndicats ■ GIE, Structures paysannes ■ Collectivités ■ Centres de formation	les entreprises et ONG, et des diagnostics qu'elle conduit auprès des entreprises		sionnelles, GIE, associations		■ Chambres de Métiers ■ Centres de formation agricole
Objectifs des formations	■ Perfectionnement ■ Anticipation des métiers émergents ■ Pré-emploi et insertion	■ Perfectionnement ■ Adaptation au poste de travail ■ Familiarisation avec un nouvel outil	■ Perfectionnement ■ Insertion	■ Qualification des demandeurs d'emploi ■ Perfectionnement des travailleurs	ND	■ Perfectionnement
Résultats atteints	■ Pas d'études d'impact réalisées	■ Taux de satisfaction de 85 à 90% (évaluation à chaud par les bénéficiaires en fin de formation) ■ Impact difficile à mesurer parce que le taux de réponse au questionnaire est très faible	■ Evaluation sur la base de questionnaires adressés aux responsables RH des entreprises (fiche de satisfaction Entreprise) ■ Atteinte des objectifs de la formation : 90% de taux de satisfaction ■ Qualité de la prestation : 90% de taux de satisfaction ■ Qualité des documents pédagogiques et l'organisation matérielle : 79% de taux de satisfaction ■ Respect du cahier des charges : 87% de taux de satisfaction	■ Amélioration de l'environnement de travail ■ Meilleure prise en compte de l'hygiène et de qualité ■ Augmentation de la productivité ■ Revenus durables ■ Ouverture aux opportunités de financement de leurs activités ■ Développement de l'entrepreneuriat	ND	■ Rapports de suivi post-formation en cours de réalisation
Dispositifs de formation pré-emploi	■ Apprentissage (CQM) : 1 281 ■ Apprentissage	■ Apprentissage (formation initiale de 6 mois débouchant sur le CQP) :	■ Le FFFPT ne prend pas en charge la formation pré-emploi à ce jour ■ Trois concepts à venir :	■ Programmes de formation-insertion débouchant sur l'obtention de titres professionnels	<u>Entre 2000 et 2015 :</u> ■ 8 projets d'apprentissage au profit de 153 bénéfi-	■ Le FNAFPP n'investit pas dans la « formation pré-emploi » pour le

	dual (CQB) : 1 126 ■ Apprentissage agricole (CQB): 480 ■ Formation initiale professionnalisante (attestation) : 2 138	72 ■ Formations complémentaires de 30h en moyenne pour améliorer l'employabilité des demandeurs d'emploi : 1119	certificats de spécialité, contrats d'apprentissage, contrats de formation-insertion	adossés aux conventions collectives de branches ou attestations : 463 jeunes (345 dans le cadre de l'implantation d'une entreprise minière, 118 dans le cadre d'un projet d'infrastructures routières)	ciaires ■ 9 projets d'insertion au profit de 236 bénéficiaires	moment ■ La « formation de type dual coopératif » est inscrite à son agenda et débutera en décembre 2015
Résultats atteints	/	■ Taux de succès : 94%	/	/	ND	/
Types de publics	■ Salariés d'entreprises : 595 ■ Artisans : 1017 ■ Déscolarisés et non scolarisés : 3025 ■ Handicapés : 75 ■ Groupements féminins : 501	■ Salariés d'entreprises *(nb : seuls le personnel des entreprises et ONG régulièrement inscrites auprès de l'ACFPE et qui s'acquittent de leurs contributions patronales peuvent bénéficier des formations)* ■ Demandeurs d'emploi	/	■ Les travailleurs de tous les secteurs (public, privé, moderne, informel, monde rural, artisanat) ■ Les individus ou groupes d'individus (en particulier les jeunes et les femmes) à la recherche d'un emploi ou porteurs de projets d'insertion ■ Les programmes d'investissement publics et privés ayant un enjeu national ■ Les collectivités locales dans le cadre de l'acte III de la décentralisation	<u>Entre 2000 et 2015 :</u> ■ 1 274 plans de formation au profit de 14 831 salariés ■ 1560 projets collectifs au profit de 26 142 membres de groupements et associations ■ 8 projets d'Apprentissages au profit de 153 personnes ■ 9 projets d'Insertion au profit de 236 personnes	■ En emploi formel : 1481 formés ■ En emploi informel : 754 formés ■ Chômage : / ■ Exclusion : /
Types de formation	/	■ Formation continue ■ Formation par apprentissage pour les jeunes déscola-		■ Qualifiantes / insertion : 463 jeunes formés	ND	■ Formations certifiantes : / ■ Formations qualifiantes : 2 599

		risés ■ Formations complémentaires pour les demandeurs d'emploi				
Difficultés et changements à introduire pour une meilleure gestion du fonds par l'ensemble des partenaires publics et privés ?	■ Manque de structuration et de coûts standard pour les prestations ■ Elaborer des répertoires des coûts et charges fixes des différentes prestations	■ Difficultés institutionnelles : l'agence doit soumettre un programme d'emploi au Premier Ministre avant d'engager les dépenses → limite l'autonomie de l'Agence et impacte négativement l'exécution de son plan d'action annuel	■ Absence d'une vision stratégique et d'un positionnement bien défini dans l'environnement de la formation professionnelle ■ Redynamisation et restructuration organisationnelle du FFFPT ■ Implication constante des partenaires sociaux	/	■ Nécessité de former tous les partenaires impliqués dans la gestion du fonds de formations	/
Comment favoriser une meilleure analyse des besoins ?	■ Prioriser le financement des plans de formation ayant fait l'objet d'ingénierie de formation	/	/	■ Difficultés liées au manque de données exhaustives sur les besoins du marché du travail	■ Former les DRH des entreprises et les conseillers en formation	■ Assister les promoteurs dans l'identification des besoins en formation
Comment favoriser une meilleure identification des objectifs et publics prioritaires ?	■ Effectuer des enquêtes de vérification des groupes cibles, surtout dans le secteur non structuré	/		■ Difficultés liées au manque de données exhaustives sur les besoins du marché du travail	■ Former les conseillers à une meilleure caractérisation des besoins en fonction du public	■ Assister les promoteurs

Comment favoriser une meilleure efficacité/ équité des procédures de requêtes ?	/	/	Difficultés : ■ Absence de procédures différenciées et spécifiques, notamment dans la stratégie d'approche des cibles (demande sectorielle, demande locale, établissement public et entreprises) (GE, PME, et TPE) ■ Délais de soumissions trop courts ■ Pas de catégorisation des opérateurs en fonction du niveau de satisfaction des promoteurs ayant bénéficié de leurs prestations Suggestions des entreprises : ■ Diminuer les délais de traitement des dossiers ■ Communiquer à chaque début d'année les dates du CSA ■ Organiser des activités de vulgarisation et des rencontres entre promoteurs	/	■ Définir des indicateurs de qualité, de performance et de résultats	■ A partir de 2016, les procédures de consultations restreintes seront généralisées
Comment favoriser une meilleure évaluation et suivi des formations ?	■ Renforcer le dispositif de suivi évaluation et instaurer un système d'information et de gestion	/	■ Assurer automatiquement le suivi pendant et après formation	/	■ Disposer d'indicateurs pertinents de suivi	■ Conduite d'études d'impact des actions financées tous les 2 ans
Comment sécuriser les ressources du fonds ?	■ Reversement intégral par une collecte directe du produit de la taxe d'apprentissage	■ Pas de difficulté majeure sur la pérennisation des ressources: l'ACFPE collecte	■ Augmentation du soutien financier de l'Etat, par l'augmentation de la part du Budget Consolidé d'Investissement (BCI) affecté	■ Insuffisance des ressources allouées à l'ONFP au titre de la CFCE (5% seulement)	■ Améliorer le taux de recouvrement de la Taxe	■ Plaidoyer pour l'augmentation des ressources financières

	par le Fonds ■ Diversifier les ressources financières par exemple en instaurant des taxes parafiscales	directement la contribution patronale (qui représente plus de 95% des ressources de l'Agence) ■ Insuffisance néanmoins des ressources au regard des missions multiples de l'ACFPE (service public de l'emploi et fonds de formation professionnelle)	au FFFPT ■ Reversement d'une quote-part accrue de la CFCE ■ Recherche de nouvelles sources de financement, notamment auprès du secteur privé et des institutions financières, au travers des lignes de crédits liées à des programmes d'insertion et de développement « Emploi/ Formation/ Métiers »' en direction des jeunes, apprentis et chômeurs	■ Nécessité d'augmenter sensiblement cette dotation en doublant ce taux mais aussi en intensifiant la génération de ressources additionnelles grâce aux prestations de service ■ Création d'autres mécanismes de financement innovants		■ Recherche de ressources complémentaires
Comment favoriser l'anticipation des ressources et la programmation des actions ?	/	/	/	/	■ Faire un usage systématique d'un tableau de bord tant pour le planning que le reporting	■ L'irrégularité dans la mise à disposition de la taxe ne permet pas une meilleure programmation des activités
Comment favoriser une meilleure transparence de l'affectation des fonds ?	■ Instaurer un système d'information transparent par rapport au statut des entreprises vis-à-vis de la TAP (entreprises cotisantes, non cotisantes, part des fonds investis directement, etc.)	/	/	/	■ Répartition rigoureuse des ressources avec un plafonnement du budget de fonctionnement à 20%	■ RAS : la structuration du budget du FNAFPP répond à cette exigence
Comment favoriser une meilleure	/	Non applicable – l'ACFPE collecte directement la	/	/	■ Faire un suivi rigoureux des actions de formation	■Taxe collectée par le service des impôts, donc tra-

traçabilité de la taxe ?		contribution patronale			agrées et ne payer les frais de formation qu'après présentation des justificatifs	çabilité non maîtrisée
Comment favoriser une meilleure identification des besoins prioritaires de l'économie?	■ Développer le mécanisme de la formation à la demande	/	■ Pousser le département Recherche-Développement dans l'identification et la prise en charge de nouvelles problématiques et préoccupations des entreprises, notamment dans la maitrise des facteurs clefs de compétitivité, de management et de nouvelles technologies	/	■ Planifier avec les DRH les besoins de formation semestriellement	■ Former les conseillers en formation et augmenter leur nombre
Comment favoriser un meilleur rapport coût/efficacité des formations?	/	/	■ Faiblesse du dialogue avec les opérateurs, qui reprochent entre autres, le plafonnement du taux de financement et la faiblesse des honoraires des prestations ■ Non prise en compte du souhait des promoteurs dans le choix des prestataires <u>Suggestions</u> : ■ Relever le plafond de financement aux grandes entreprises ■ Impliquer les promoteurs dans le choix des opérateurs ■ Exiger la présence des formateurs proposés lors des négociations techniques et financières	/	■Difficile à envisager car les offreurs de formation de qualité manquent	■ Mise en concurrence des cabinets

Comment favoriser une meilleure coordination avec les politiques de FP ?	■ Faire connaitre de façon assez précise les missions du fonds et diffuser régulièrement ses résultats	■ Bonnes relations avec le Ministère de tutelle et l'organe de contrôle des Entreprises et Offices publics ■ Le Département de tutelle est représenté au sein du Conseil d'Administration ■ Collaboration étroite avec la Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle au sein du Ministère	■ Plaidoyer auprès des autorités publiques et des parlementaires pour un soutien plus effectif à la FP	■ La stratégie de l'ONFP est articulée à la politique nationale de formation professionnelle, qui est orientée vers le marché du travail en vue d'une meilleure compétitivité de l'économie	■ Acquis dans le cadre de la Stratégie EFE	■ Améliorer la visibilité du Fonds et rendre régulièrement compte aux organes de gouvernance des actions financées par l'Institution
Comment favoriser une meilleure coopération avec les partenaires éco et sociaux ?	■ Impliquer pleinement les partenaires économiques, professionnels et sociaux dans les programmes de formation ■ Développer le partenariat public privé dans la formation	■ L'ACFPE participe régulièrement aux réunions avec les partenaires économiques, ce qui favorise une relation de confiance ■ Les partenaires sociaux sont représentés majoritairement au sein du conseil d'administration et sont donc intimement impliqués dans le pilotage des activités		/	■ Acquis dans le cadre de la Stratégie EFE	■ Rencontres d'échanges, journées portes ouvertes et de sponsoring
Comment le	■ Aider au déve-	■ Le système na-	■ Subventionner les forma-	/	■ En cours de réali-	■ Adapter son

fonds peut-il participer à la structuration des dispositifs de FP ?	loppement de l'ingénierie de l'apprentissage et la mise en œuvre d'outils de gestion de l'apprentissage	tional d'ETFP est en cours de validation : l'ACFPE a participé à son élaboration	tions diplômantes		sation	système de formation aux besoins du marché de l'emploi

ANNEXE 2. TABLEAU DE SYNTHESE DES REPONSES ENVOYEES DANS LE CADRE DE L'ENQUETE APPROFONDIE

Items analysés	FODEFCA (Bénin)	FAFPA (Burkina Faso)	FDFP (Côte d'Ivoire)	FAFPA (Mali)
Intitulé du fonds	Fonds de Développement de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage	Fonds d'appui à la Formation professionnelle et à l'Apprentissage	Fonds de Développement de la Formation Professionnelle	Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage
Impacts des recommandations de l'étude 2014 sur le fonds ?	■ Eclairages sur les faiblesses du fonds ■ Un large spectre de bonnes pratiques à exploiter ■ Un audit organisationnel et institutionnel en cours que les éléments de l'étude contribueront à enrichir	*Mutations en cours allant dans le sens de l'étude:* ■ *Pérennisation des ressources* : Des démarches entamées en vue de l'obtention de tout ou partie de la taxe patronale d'apprentissage ■ Mutation institutionnelle en 2015 qui a permis de consolider les prises de décision de la Directrice Générale, de réorienter l'organisation actuelle et les procédures pour plus de célérité et une meilleure prise en charge du financement de la formation professionnelle ■ *Gestion des ressources :* Une priorisation des ressources du Fonds sur les actions de formations par rapport à d'autres dépenses de fonctionnement (ratio « Financement de formations / frais de gestion et d'administration » en augmentation) ■ *Acteur structurant du dispositif de FPC et d'apprentissage :* Le statut particulier du FAFPA a	*Des recommandations en grande partie déjà appliquées au sein du FDFP :* ■ *Pérennisation des ressources* : La stabilité et la pérennisation des financements du FDFP sont assurés depuis sa création en 1992, au travers de son organisation tripartite qui garantit l'équité (pouvoirs publics, employeurs, syndicats de travailleurs), dans la souplesse de ses dispositions administratives et financières, principalement l'autonomie financière qui assure son efficacité, et dans sa capacité à apporter une réponse adéquate aux besoins en formation des entreprises et des autres publics-cibles. ■ *Acteur structurant du dispositif de FPC et d'apprentissage :* Le FDFP a lancé en 2015 plusieurs études sectorielles des be-	*Description du fonctionnement actuel du FAFPA :* ■ *Pérennisation des ressources* Le FAFPA est un EPA autonome et ses ressources pérennes sont garanties par la loi sur la TFP qui définit ses cibles. ■ *Gestion partenariale* : Le Conseil d'administration, qui définit les priorités et les orientations, est tripartite et présidé par un ressortissant du secteur privé. ■ *Gestion des ressources* : La mobilisation des fonds reste liée aux priorités budgétaires instruites au Trésor public, en lien avec les contingences nationales du moment. ■ *Fonction équité* : La mutualisation des ressources et l'équité entre secteur moderne cotisant et les secteurs rural et informel est de mise au niveau des orientations du Conseil. Le manque de coordination des ressources des bailleurs avec le Conseil d'administration et la Direction

		évolué en 2015 pour devenir une direction générale. Il est désormais régi par un Conseil d'Administration. Ceci permet de renforcer sa position comme acteur structurel de financement de la formation professionnelle. ■ *Fonction équité* : La mise en place de bureaux régionaux en cours favorise une formation et un suivi de proximité à même de poser des actions structurantes au niveau local. ■ *Activités de diagnostic, d'analyse et de suivi:* Plusieurs études de diagnostic et d'évaluation des actions financées sont en cours.	soins en formation, d'implantation d'ingénierie de formation et de nouvelles filières de formation. Il accompagne le Ministère en charge de la Formation Professionnelle et de l'Emploi dans la mise en œuvre de la réforme de la formation professionnelle.	générale (qui passent directement par les Ministères de tutelle) amoindrit une approche programme et l'autonomie de gestion et l'efficacité des fonds, par injonction des tutelles saisies par les bailleurs, en dehors de priorités des Conseils d'orientation. C'est l'une des raisons du manque de visibilité de cette équité et de chevauchements. ■ *Partage d'expériences* : le FAFPA organise régulièrement des benchmarking, notamment en dehors des fonds du RAFPRO.
Evolutions à court terme (1 an)	■ Négocier l'affectation directe et entière de la taxe ■ Instaurer une gestion des ressources qui donne la priorité à la FPC et à la formation pré-emploi	■ Renforcer l'autonomie du fonds ■ Réalisation des activités de diagnostic, d'analyse et de suivi des actions de formation financées	■ Adapter l'organisation du FDFP à son nouvel environnement ■ Œuvrer au renforcement des capacités du FDFP ■ Assouplir et simplifier les conditions d'accès des promoteurs et bénéficiaires à la taxe d'apprentissage ■ Développer l'information et l'appui conseil ■ Réaliser les objectifs de financement en faveur des clients.	■ Affirmer une gestion autonome des ressources en PPP, en délégation de gestion des ressources entre organisations professionnelles et Fonds.
Evolutions à moyen terme (3 ans)	■ Renforcer une gestion autonome et partenariale du fonds ■ Favoriser la mutualisation d'outils d'information, d'ingénierie, de mise en œuvre et d'évaluation inter-fonds ■ Soutenir le développement d'activités de diagnostic, d'analyse et de suivi des actions	■ Aboutissement des échanges engagés avec le Conseil national du patronal burkinabé et la Direction générale des impôts en vue du reversement intégral de la taxe patronale d'apprentissage, période qui correspondrait au retrait des PTF	■ Vulgariser l'apprentissage ■ Développer l'ensemble des produits (plans de formation et projets collectifs) et services aux clients ■ Mettre en place un dispositif qualité de conduite de l'offre de formation, rendre plus flexibles les dispositifs	■ Promouvoir l'économie locale dans un partenariat avec les PTF intervenant sur le terrain

	financées		d'agrément de la formation et de remboursement des frais de formation, moderniser et optimiser le système d'information.	
Evolutions à long terme (5 ans)	■ Tout faire pour que le fonds devienne un acteur structurant des dispositifs de FPC et d'apprentissage	■ Obtention de la Taxe patronale d'apprentissage et son affectation au financement d'actions de formation → période de stabilité et de pérennisation des ressources du FAFPA	■ Améliorer la qualité de service aux clients ■ Qualifier les organismes de formation ■ Développer les produits de formation et le partenariat technique et financier.	■ S'inscrire dans la dynamique de régionalisation et de généralisation de l'accompagnement du développement local et régional
Conséquence sur le plan de développement du Fonds ?	■ Plan stratégique de développement en cours d'élaboration	■ Le FAFPA a élaboré un plan de développement institutionnel (2014-2018). Il prévoit des actions qui devraient permettre au Fonds de jouer un rôle central dans l'environnement de la FP.	■ Une organisation optimale et efficiente ■ Des produits et services adaptés aux exigences de la clientèle ■ La réalisation des objectifs de financement.	■ S'assurer du succès de la gestion déléguée avec les OP ■ Renforcer ses équipes dans les territoires et réussir à coordonner les interventions des PTF et de la diaspora pour accompagner et structurer le développement local dans le cadre des PFS régionales et locales
Séquençage des actions prioritaires à entreprendre	/	1. Renforcement des partenariats stratégiques 2. Visibilité institutionnelle 3. Amélioration de la gouvernance interne 4. Mise en œuvre de la gestion des ressources humaines 5. Appui à l'identification et à la formalisation des besoins de formation au niveau territorial 6. Appui à la mise en œuvre de plans de renforcement des capacités des acteurs	/	■ Réussir d'abord la gestion PPP déléguée pour les organisations professionnelles puis s'attaquer aux actions en développement local et régional.

Appuis attendus de la part des autorités publiques	■ Très forte affirmation de la volonté et de l'engagement politique	■ Assurer les dépenses de fonctionnement du FAFPA ■ Prise en charge progressif des dépenses liées aux bureaux régionaux ■ Mettre en œuvre la réforme du FAFPA et autoriser les dépenses courantes additionnelles nécessaires à son développement ■ Opérationnaliser / rendre effectif les organes de pilotage de l'EFTP ■ Définir et mettre en œuvre des mesures incitatives en faveur des entreprises s'engageant dans l'EFTP.	■ Sauvegarder les acquis du FDFP en matière d'autonomie financière	■ Constater l'autonomie de gestion et les attributs du Conseil d'administration en matière de priorités et d'orientations. ■ S'en tenir à la déclaration de Dakar relative à la PFS pour orienter et coordonner les interventions des PTF
Appuis attendus de la part des PTF ?	■ Appui technique et financier conçu et conduit sur la base d'une planification conjointe et souple	■ Prise en charge dégressive de personnel additionnel ■ Prise en charge dégressive des bureaux régionaux ■ Achat de matériels roulants et logistiques	■ Partage d'expériences avec les partenaires techniques ■ Apport de fonds additionnels de la part des partenaires et financiers qui serviront en priorité aux non cotisants	■ Coordination entre les bailleurs de fonds et avec le Fonds ■ Inscrire leurs interventions dans le développement économique régional et local dans le cadre de la PFS et en cohérence avec les priorités des Conseils d'administration. ■ Apporter leurs appuis en fonction des besoins exprimés par le Fonds (renforcement des équipes régionales et des autorités locales ou régionales de pilotage de la FP ; accompagnement financier là où le Fonds ne peut agir et non en doublon).
Appuis attendus de la part du RAFPRO ?	■ Appui stratégique affirmé	■ Appui conseil ■ Partage d'expériences	■ Partage d'expériences et capitalisation de bonnes pratiques	■ Assistance technique, partage d'informations techniques et d'expériences réussies.

Outils développés par votre Fonds qui pourraient être mutualisés avec d'autres ?	■ *Outils de diagnostic, d'analyse et de suivi-évaluation de la formation* : * la grille de présentation de l'entreprise, qui permet de mieux connaître l'entreprise, ses activités, sa structure organisationnelle, son capital, les ressources humaines matérielles et financières. Elle est indispensable dans la détermination des besoins de formation au niveau de l'entreprise. * la demande de cofinancement, qui permet la formulation de la demande de formation. * la demande de financement qui permet l'instruction de la demande de formation et l'avis des différents acteurs au niveau du FODEFCA. * la demande de proposition constituée des termes de références et mentions obligatoires : elle permet de requérir des propositions dans le cadre du recrutement des opérateurs de formation capables d'animer avec efficacité une session de formation. * les outils d'évaluation des offres, qui permettent la sélection des opérateurs en toute équité dans le respect des règles régissant la passation des marchés en vigueur au Bénin * les outils d'évaluation de l'acquisition des connaissances	■ Plan d'actions ■ Tableau de bord ■ Matrice de cadre logique	■ Diagnostic intégral ■ Grille de recueil des besoins promoteurs ■ Grille de recueil des besoins bénéficiaires ■ Outils de contrôle des actions de formation ■ Dossier technique de suivi évaluation ■ Outil d'analyse des besoins en formation	■ Outils de l'ingénierie de formation ■ Outils de planification participative de projets de formation, notamment pour les formations en milieu rural

	pendant le déroulement de la formation : il s'agit de questions de pré-test, du test à mi-parcours et du test final. * les outils de supervision, qui permettent de contrôler pendant l'exécution de la formation le respect du cahier des charges et l'atteinte des objectifs de la formation * les outils de suivi-évaluation, qui permettent d'évaluer à moyens terme les effets des formations sur les bénéficiaires.			
Outils manquants à partager ou concevoir de manière prioritaire ?	/	/	/	/
Rôle d'un réseau de mutualisation inter-fonds et actions prioritaires qu'il devrait mener ?	1. Mise au point d'ingénieries communes de dispositifs de formation 2. Partage d'expériences et diffusion de bonnes pratiques 3. Partage d'un système d'information homogène sur les activités des fonds 4. Création d'outils communs de suivi et d'évaluation des actions financées 5. Lancement d'un travail coordonné sur l'économie de la formation (rapport coûts/efficacité) 6. Elaboration de réglementations communes applicables au niveau inter-pays	■ Le partage d'expérience au sein du RAFPRO n'est pas systématique, mais le FAFPA s'est fortement inspiré des autres Fonds du RAFPRO pour la conception des modèles de conventions de financement des actions de formation. **■ Actions prioritaires à mener par le RAFPRO :** 1. Partage d'expériences et la diffusion des bonnes pratiques entre les Fonds 2. Partage d'un système d'information homogène sur les activités des Fonds 3. Création d'outils communs de suivi et d'évaluation des actions financées	→ ***Trois priorités majeures :*** 1. Partage d'expériences et la diffusion des bonnes pratiques entre les Fonds 2. Partage d'un système d'information homogène sur les activités des Fonds 3. Mobilisation de fonds additionnels pour réaliser des objectifs ambitieux de développement des compétences. → *Les autres recommandations suivantes sont plus difficiles à opérationnaliser au regard de la différence de l'environnement des Fonds.*	**■ Actions prioritaires à mener par le RAFPRO :** → *Pour consolider les Fonds, priorisation sur :* 1. Partage d'expériences et la diffusion des bonnes pratiques entre les Fonds 2. Partage d'un système d'information homogène sur les activités des Fonds 3. Mise en place d'ingénieries communes de dispositifs de formation 3. Création d'outils communs de suivi et d'évaluation des actions financées

	7. Mise en place d'un référentiel de la fonction du conseiller en formation avec la hiérarchisation des différents niveaux. Ce référentiel permettra de définir les compétences à avoir pour exercer ce métier et les évolutions de carrières envisageables 8. Renforcer l'organisation des formations continues des acteurs techniques du domaine de l'ingénierie afin de doter les fonds de personnel technique de qualité pouvant soutenir et accompagner les politiques de développement de la formation professionnelle continue des travailleurs	4. Mise en place d'ingénieries communes de dispositifs de formation 5. Lancement d'un travail coordonné sur l'économie de la formation (rapport coûts/efficacité) 6. Elaboration de règlementations communes applicables au niveau inter-pays.	*Une classification devra être effectuée par catégorie :* - Création d'outils communs de suivi et d'évaluation des actions financées - Mise en place d'ingénieries communes de dispositifs de formation - Lancement d'un travail coordonné sur l'économie de la formation (rapport coûts/efficacité) - Elaboration de règlementations communes applicables au niveau inter-pays.	*→ A plus long terme :* 5. Lancement d'un travail coordonné sur l'économie de la formation (rapport coûts/efficacité) 6. Elaboration de règlementations communes applicables au niveau inter-pays.
Que préconisez-vous de faire et quel rôle votre fonds est-il prêt à jouer pour promouvoir la coopération inter-fonds ?	→ ***Rôle que le Fodefca est prêt à jouer :*** ■ Contribuer progressivement à l'intensification des échanges et au renforcement de la synergie d'action au cours des différentes rencontres du RAFPRO	→ ***Recommandations*** **:** ■ Inscrire les actions pratiquées par chaque fonds du RAFPRO à l'ordre du jour ■ Organiser des tables-rondes autour de ces actions afin de favoriser la mutualisation et la convergence de pratiques → ***Rôle que le Fafpa est prêt à jouer :*** ■ Centraliser en amont les pratiques en vue de l'organisation de tables rondes, sous réserve que ce rôle lui soit confié.	→ ***Rôle que le FDFP est prêt à jouer :*** ■ Prendre part aux différentes activités du RAFPRO (ateliers, séminaires, sessions de formation) et apporter la contribution financière annuelle du FDFP en soutien aux activités du RAFPRO.	/

Quel devrait être le plan de développement du RAFPRO au cours des 5 prochaines années ?	/	1. Diagnostic approfondi de l'ensemble des Fonds afin de dégager les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de chacun. 2. Partage d'expériences en fonction des avancées et des disparités identifiées afin de réduire le fossé existant entre les moins et les plus avancées en matière de financement de la formation professionnelle.	■ Partage d'expériences ■ Diffusion de bonnes pratiques entre les fonds ■ Mise en place d'un système d'information homogène sur les activités des fonds ■ Mobilisation des ressources additionnelles	/
Une ouverture de cette coopération aux fonds anglophones est-elle possible/utile ?	■ Oui, à l'instar des institutions communautaires comme la Cedeao.	■ Coopération possible sous réserve que les pays ne fassent pas de la langue une barrière ■ Coopération souhaitable au regard des avancées notables en matière de FP dans les pays anglophones ■ Elle permettrait d'étendre le champ des expériences à partager et de renforcer les liens entre les pays.	■ Coopération utile dans la mesure où elle participe à l'enrichissement mutuel en matière de bonnes pratiques entre les Fonds anglophones et francophones. ■ La langue peut constituer une limite à la coopération. Cela n'est toutefois pas insurmontable. ■ Concrètement, il s'agira de promouvoir le réseau auprès des Fonds anglophones et de les associer aux rassemblements périodiques (ateliers, séminaires, session de formation, etc.). Des traductions simultanées permettront la compréhension de tous. Tous les documents devront être désormais traduits dans les deux langues.	/

Items analysés	ONFPP (Guinée)	FAFPCA (Niger)	FFFPT (Sénégal)	FONAP (Tchad)	FNAFPP (Togo)
Intitulé du fonds	Office national de formation et de perfectionnement professionnels	Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle Continue et à l'Apprentissage	Fonds de financement de la Formation Professionnelle et technique	Fonds National d'Appui à la Formation Professionnelle	
Impacts des recommandations de l'étude 2014 sur le fonds ?	→ *Actions menées :* ■ Application stricto sensu des textes existants ■ Refonte en cours des textes existants ■ Négociation avec l'administration fiscale pour la rétrocession de la contribution.	■ Le lobbying mené auprès des décideurs a permis d'obtenir le reversement intégral de la taxe d'apprentissage à partir de 2016 ■ Le FAFPCA est le pivot du dispositif national de formation professionnelle ■ Ouverture de nouveaux guichets afin de pouvoir absorber les multiples appuis des partenaires.	■ *Pérennisation des ressources* : Evolution des anciens statuts du FONDEF : le nouveau fonds (FFFPT) est doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière : ce statut garantit la stabilité et la pérennisation des financements. C'est dans cette perspective que le Président de la République a pris l'engagement de reverser intégralement la Contribution forfaitaire à la Charge de l'Employeur (CFCE) au Fonds d'ici 2018. ■ *Gestion partenariale* : les organisations patronales et les centrales syndicales ont perdu chacune une place dans le Conseil d'administration du nouveau Fonds mais la présidence est assurée par le Patronat. ■ *Gestion des ressources* : 10 à 15% du budget du Fonds sont	■ *Pérennisation des ressources* : La stabilité et la pérennisation des financements sont acquises de manière irréversible au FONAP par l'affectation de la Taxe par la loi 026/PR/92 portant budget de l'Etat pour l'année 1993. ■ *Gestion des ressources* : Les priorités en matière de gestion vont à la formation continue et à la formation pré- emploi. Les ressources allouées aux charges et au fonctionnement sont inférieures à 30%. ■ *Acteurs structurants du dispositif de FPC et d'apprentissage* : en cours de réalisation à travers le projet AFPACET/AFD au profit des offreurs de formation et des organisations professionnelles. ■ *Fonction équité :* Le	■ *Pérennisation des ressources* : négociation en cours pour le versement direct et intégral de la taxe au Fonds. ■ *Gestion partenariale* : la gestion partenariale et autonome est consacrée dans les textes (gestion tripartite au niveau du comité de gestion). Elle est consolidée par l'adoption d'une charte de partenariat public privé. ■ *Gestion des ressources* : Environ 80% des ressources sont orientées vers les formations professionnelles continues. ■ *Fonction équité* : l'équité est inscrite dans le financement des actions de FPC et d'apprentissage

			alloués aux frais de gestion (mesure prise par le conseil d'administration et partagée par les PTF afin d'optimiser le financement de la formation continue et de la formation pré-emploi) ■ *Acteur structurant du dispositif de FPC et d'apprentissage :* élargissement des missions au financement de la formation pré-emploi et des établissements publics de l'ETFP ; mise en place du guichet assurance qualité incluant l'établissement de normes ; accréditation des programmes des prestataires publics et privés ; audits de qualité ; publication de rapports sur les institutions. ■ *Fonction équité :* financement de projets portés par les organisations professionnelles touchant les unités de productions artisanales du secteur informel ; développement de procédures adaptées à ces cibles.	secteur informel urbain et rural sont pris en compte à travers l'appui au développement de cultures maraichères et à l'élevage de la volaille et des petits ruminants. ■ *Activités de diagnostic, d'analyse et de suivi :* elles sont confiées sur financement du Fonds à l'Observatoire (OBSEFE), un organe technique du CONEFE. Toutefois, un service de suivi évaluation vient d'être créé au FONAP. ■ *Partage d'expériences* : se fait à travers le RAFPRO, le BIT, l'UNESCO et les autres partenaires tant internes qu'externes.	dont les publics cibles sont notamment des acteurs du secteur informel urbain et rural. ■ *Activités de diagnostic, d'analyse et de suivi*: elles sont assurées par les conseillers en formation. ■ *Partage d'expériences* : la méthodologie de mesure d'impacts adoptée en 2007 par le RAFPRO a amené le FNAFPP à conduire une étude d'impact. Les résultats ont conduit à la tenue d'un atelier de partage avec les autres Fonds membres du Réseau.
Evolutions à court terme (1 an)	■ Une meilleure mobilisation des ressources avec l'élaboration de meilleurs textes de loi	■ Amélioration significative des ressources avec le reversement intégral de la taxe.	/	■ Renforcer l'apprentissage et l'insertion socioprofessionnelle des jeunes et des femmes	■ Création de 3 antennes à l'intérieur du Pays.

	■ Une meilleure gestion de la formation ■ Amélioration des relations avec les PTF	■ Priorisation du financement des actions de formation au détriment des charges de fonctionnement.			
Evolutions à moyen terme (3 ans)	■ Une meilleure implantation de l'ONFPP sur le territoire national ■ Un meilleur accompagnement des publics cibles vers la compétitivité	■ Elargissement des missions du FAFPCA pour prendre en compte entre autres : l'accompagnement des bénéficiaires, l'appui à l'insertion, l'équipement des centres ■ Développement d'une ingénierie de la formation	/	■ Ouvrir d'autres antennes régionales pour vulgariser les activités du Fonds de manière à toucher un plus grand nombre de bénéficiaires	■ Ouverture d'antennes dans l'ensemble du pays
Evolutions à long terme (5 ans)	/	/	/	■ Appuyer la restructuration des organisations rurales autour des Centres d'Animation Rurale ou des Maisons Paysannes	■ Affectation directe et intégrale de la taxe d'apprentissage
Conséquence sur le plan de développement du Fonds ?	■ L'ONFPP dispose de son propre siège (2020) ■ L'ONFPP est bien implanté dans les régions (2015-2016) ■ L'ONFPP a un personnel compétent et motivé (permanent) ■ L'ONFPP évolue dans un environnement moderne et doté d'équipements modernes (2015-2020) ■ L'ONFPP a la confiance de ses partenaires (2016) ■ L'ONFPP mobilise efficacement les ressources nécessaires (2016-2020)	/	Elaboration d'un plan stratégique 2016/2020 en cours dont les objectifs sont : * Diagnostiquer le système de financement de la FTP * Analyser la capacité stratégique, ressources et compétences du fonds * Accompagner le choix des orientations : les domaines d'activités stratégiques, les objectifs et résultats attendus du FFFPT sur les cinq prochaines années en	■ Intensifier les formations qualifiantes et structurer les bénéficiaires autant que possible	/

			cohérence avec les orientations du PSE * Définir les stratégies de mise en œuvre * Intégrer les dimensions transversales équité, genre, environnement et bonne gouvernance * Elaborer un dispositif de suivi-évaluation : cadre de mesure de rendement (indicateurs de résultat, valeurs cibles, …)		
Séquençage des actions prioritaires à entreprendre	■ Révisions des textes de lois ■ Mobilisations des ressources (humaines, matérielles et financières) ■ Implantation ■ Construction du siège	1. Elargissement des missions du FAFPCA 2. Priorisation du financement des actions de formation 3. Développement de l'ingénierie de la formation	■	■ Former et organiser les bénéficiaires	/
Appuis attendus de la part des autorités publiques	■ Volonté politique et accompagnement dans la validation des textes de lois	■ Approbation des textes de restructuration du FAFPCA ■ Tenir la promesse de reversement intégral de la TAP	■ Une sécurisation de la contribution de l'Etat à travers une libéralisation du dispositif de collecte des fonds ■ Dispositif réglementaire adapté	■ Soutien	■ Programme de développement du Gouvernement ■ Apport financier
Appuis attendus de la part des PTF ?	■ Appuis institutionnel (fonctionnement, équipements, mise en œuvre des projets d'apprentissage)	■ Apports de nouveaux financements	■ Disponibilité de l'expertise et de ressources additionnelles	■ Accompagnement technique et financier	■ Appui technique et financier
Appuis attendus de la part du RAFPRO ?	■ Renforcement des capacités du personnel de l'ONFPP	■ Appui à l'élaboration des référentiels et manuels didactiques	■ Mutualisation des compétences et des bonnes pratiques mais	■ Mutualiser les bonnes pratiques	■ Renforcement de capacités

	■ Accompagnement dans la mise en œuvre des ateliers sur la formation professionnelle.		aussi et en perspective la construction d'un dispositif sous régional d'offre de formation de qualité en rapport avec les opportunités et la demande locale.		■ Partage d'expériences
Outils développés par votre Fonds qui pourraient être mutualisés avec d'autres ?	/	/	/	/	■ Méthodologie du BIT
Outils manquants à partager ou concevoir de manière prioritaire ?	/	■ Systèmes informatisés de gestion des formations financées : cela permettra d'assurer un suivi efficace des activités et de disposer de statistiques fiables.	■ Partager des outils permettant un diagnostic interne et externe du financement de la FTP et de définir des stratégies de mise en œuvre et de suivi-évaluation des activés en vue d'enrichir la production du plan de développement du FFFPT (2016-2020)	■ Manuel de Procédures et Tableaux de Bord	■ Outils de mesure d'impact
Rôle d'un réseau de mutualisation inter-fonds et actions prioritaires qu'il devrait mener ?	1. Partage d'expériences et diffusion des bonnes pratiques 2. Création d'outils communs de suivi et d'évaluation des actions financées 3. Mise au point d'ingénieries communes	1. L'élaboration d'un référentiel métier ainsi qu'un plan de carrière des conseillers en formation qui sont les chevilles ouvrières des fonds 2. La mise au point d'ingénieries communes de dispositifs de formation 3. Le partage d'expériences et la diffusion des bonnes pratiques entre les fonds 3. La création d'outils communs de suivi et d'évaluation des actions	1. Le partage d'expériences et la diffusion des bonnes pratiques entre les fonds 2. L'élaboration de réglementations communes applicables au niveau inter-pays 3. La mise au point d'ingénieries communes de dispositifs de formation 4. La création d'outils communs de suivi et d'évaluation des actions	1. Le partage d'expériences et la diffusion des bonnes pratiques entre les fonds 2. La création d'outils communs de suivi et d'évaluation des actions financées. 3. Le partage d'un système d'information homogène sur les activités des Fonds. 4. La mise au point d'ingénieries communes	1. Le partage d'expériences et la diffusion des bonnes pratiques entre les fonds 2. Le partage d'un système d'information homogène sur les activités des fonds 3. La création d'outils communs de suivi et d'évaluation des actions financées

		financées 4. Le partage d'un système d'information homogène sur les activités des fonds 5. Le lancement d'un travail coordonné sur l'économie de la formation (rapport coûts/efficacité).	financées 5. Le partage d'un système d'information homogène sur les activités des fonds 6. Le lancement d'un travail coordonné sur l'économie de la formation (rapport coûts/efficacité)	de dispositifs de formation. 5. Le lancement d'un travail coordonné sur l'économie de la formation (coût/efficacité). 6. L'élaboration de règlementations communes applicables au niveau inter-pays.	4. La mise au point d'ingénieries communes de dispositifs de formation 5. Le lancement d'un travail coordonné sur l'économie de la formation (rapport coûts/efficacité) 6. L'élaboration de réglementations communes applicables au niveau inter-pays
Que préconisez-vous de faire et quel rôle votre fonds est-il prêt à jouer pour promouvoir la coopération inter-fonds ?	/	/	→ *Rôle du FFFPT* : s'investir sur des actions tendant à mutualiser les dispositifs nationaux d'offre de formation professionnelle en vue de construire un dispositif sous régional d'assurance-qualité, incluant l'établissement de normes de qualité et l'accréditation des programmes des opérateurs de formation.	■ Mettre un accent particulier sur le plaidoyer afin de faire du Réseau un véritable outil intégrateur de promotion de Développement de Compétences Techniques et Professionnelles (DCTP)	/
Quel devrait être le plan de développement du RAFPRO au cours des 5 prochaines années ?	/	/	■ Développer l'expertise du réseau sur des problématiques liées au financement de la formation professionnelle * mécanismes de financement innovants; * ingénierie de la formation;	■ Mobiliser les partenaires techniques et financiers autour d'un projet novateur de foires et/ou expositions de bonnes pratiques des projets à mutualiser ou à dupliquer	/

			* gouvernance partenariale ■ Mutualiser les compétences et les bonnes pratiques ■ Construire des projets ou dispositifs communs permettant de faciliter la mobilité des opérateurs de formation et des professionnels dans l'espace du réseau.		
Une ouverture de cette coopération aux fonds anglophones est-elle possible/utile ?	■ Une coopération nécessaire qui pourrait se concrétiser par des échanges de bonnes pratiques, d'expériences et d'informations, et ensuite par des voyages d'études.	/	■ Les Fonds francophones et anglophones partagent le même espace d'intégration économique et social qu'est le CEDEAO. Des initiatives communes ont été prises, opérationnalisées et réussies dans d'autres secteurs d'activités notamment les transports → une coopération est possible et serait enrichissante au regard de la diversité des contextes.	■ La coopération est possible mais le RAFPRO doit se consolider davantage au regard des disparités de développement des Fonds membres, afin de garantir une homogénéité d'action.	■ Etablir un partenariat d'échange entre les pratiques anglophones et francophone dans le domaine de la formation professionnelle continue

ANNEXE 3. PRESENTATION DES FONDS ANGLOPHONES[5]

1. Présentation de la *National Industrial Training Authority* (NITA - Autorité nationale de formation industrielle) du Kenya

La NITA est un établissement public opérant sous la tutelle du Ministère du Travail et des Affaires de la Communauté est-africaine. Elle est une agence semi-autonome dont les fonctions sont les suivantes :

- réglementer et administrer les régimes et programmes de formation industrielle, parmi lesquels l'apprentissage et les programmes de perfectionnement ;
- collecter la taxe de formation ;
- accréditer les prestataires de formation et agences de placement ;
- développer des programmes de formation ;
- évaluer et attribuer les certificats de compétences ;
- intégrer l'information du marché du travail dans le développement des compétences ;
- associer ou collaborer avec toute entité ou organisation pertinente au Kenya ou en dehors en vue d'atteindre les objectifs qui lui ont été fixés.

❖ Gouvernance et organisation de la NITA

La NITA dispose d'un conseil de supervision appelé le Conseil national de formation industrielle (*National Industrial Training Board*). Ce conseil est composé de 11 membres, parmi lesquels : le président du Conseil ; trois représentants du gouvernement (un représentant du Secrétaire Général du Ministère du Travail, un représentant du Secrétaire Général du Ministère de l'Education, des Sciences et des Technologies, un représentant du Trésor public) ; sept représentants des partenaires sociaux (trois directeurs désignés par la Fédération des Employeurs du Kenya (*Federation of Kenya Employers*), trois directeurs désignés par l'Organisation centrale des syndicats (*Central Organization of Trade Unions*), et un directeur représentant d'autres groupes d'intérêt).

La NITA dispose par ailleurs de 9 comités sectoriels de formation dont les missions sont de :

- collecter l'information sur le marché du travail ;
- identifier et élaborer des normes de compétences professionnelles ;
- valider des programmes de formation et des guides d'évaluation afin de les aligner sur les normes de compétences du secteur ;
- recommander des prestataires de formation et des évaluateurs en vue de leur enregistrement par la NITA.

Les secteurs de ces 9 comités sont les suivants :

1. agriculture, élevage, foresterie, pêche et organismes apparentés ; ;
2. mines, pétrole, exploitation de carrières et organismes apparentés ;
3. industries et et organismes apparentés ;
4. énergie, électricité, gaz et eau et organismes apparentés ;
5. infrastructure et organismes apparentés ;
6. commerce, distribution, commerce de gros, commerce de détail et organismes apparentés ;
7. transport, stockage et communication et organismes apparentés ;
8. finance, assurance, immobilier, services à l'entreprise et organismes apparentés ;

[5] Seuls sont présentés ici les éléments de cadrage concernant les fonds anglophones. Une fiche technique a déjà été produite pour 11 fonds du RAFPRO et le FAP-FTP de la Mauritanie dans le cadre de l'étude AFD/ADEA de 2014.

9. ministères et directions, organismes parapublics, établissements d'enseignement et de recherche, commissions, communes et organismes apparentés ;.

❖ Ressources

La NITA collecte une taxe de formation d'un montant de 50 shillings par employé et par mois (soit environ 0.45€[6]) directement auprès des entreprises. Ces ressources sont utilisées pour rembourser les frais de formation supportés, le taux de remboursement pouvant atteindre 200% de la taxe versée par l'employeur.

❖ Synthèse des réponses apportées à l'enquête préalable

Items analysés	NITA (Kenya)
Intitulé du fonds	• National Industrial Training Authority - Autorité nationale de formation industrielle)
Taille de l'entreprise	• Les entreprises du secteur public ou privé ayant plus de 10 employés, qui sont à jour dans le paiement de la taxe et qui planifient des activités de formation sur la base de programmes de formation approuvés
Secteurs d'activités	• Agriculture, élevage, foresterie, pêche • Mines, Pétrole, Exploitation de carrières • Manufacture • Energie, Electricité, gaz et eau • Infrastructure • Commerce, distribution, commerce de gros, commerce de détail • Transport, stockage et communication • Finance, assurance, immobilier, services à l'entreprise • Ministères et directions, organismes parapublics, établissements d'enseignement et de recherche, commissions, et organismes communautaires.
Prestataires de formation	• Centres de formation industriels dépendants de la NITA • Institutions publiques • Prestataires accrédités • Centres de formation par apprentissage • Instituts de formation technique • Centres de formation dépendants d'entreprises privées • Base de données de 362 prestataires de formation dans divers domaines d'expertise
Objectifs des formations	• Améliorer les compétences des travailleurs au travers de formations courtes de perfectionnement • Former la main d'œuvre par le biais d'un apprentissage alternant formation en entreprise et en centre • Renforcer l'apprentissage en favorisant les placements en entreprise • Permettre aux travailleurs d'obtenir des certifications menant à des licences professionnelles
Dispositifs de formation pré-emploi	• Programmes de renforcement des compétences débouchant sur des certifications de base, de niveau intermédiaire ou avancé • Apprentissage dual
Résultats atteints *(formation continue et initiale)*	• Formation de 28 074 personnes au cours de l'année 2014/2015 • Evaluation et certification de 50 015 personnes dans 35 domaines de compétences • Coordination du placement de 15 023 formés en entreprise en 2014/2015
Types de publics	• Employés de structures publiques ou privées • Jeunes quittant prématurément l'école • Femmes vulnérables

[6] Taux de change du 7 janvier 2016.

Types de formation	• Formations courtes de perfectionnement de 80 à 120 heures • Programmes d'apprentissage de 1 à 3 ans
Comment favoriser une meilleure analyse des besoins ?	• Participation des comités sectoriels de formation de la NITA dans l'identification des besoins et la validation des programmes de formation
Comment favoriser une meilleure identification des objectifs et publics prioritaires ?	• Indexation des objectifs de rendement annuels sur le plan stratégique • Soutien financier et politique de l'Etat (au niveau national et local)
Comment favoriser une meilleure efficacité/équité des procédures de requêtes ?	• Formulaires de demande de formation disponibles sur le site Internet et dans tous les centres de formation régionaux • Stratégie d'investissement des entreprises pour soutenir des programmes de formation pour les femmes vulnérables
Comment favoriser une meilleure évaluation et suivi des formations ?	• Etudes de suivi de tous les bénéficiaires du programme
Comment sécuriser les ressources du fonds ?	• Collecter la taxe auprès des entreprises cotisantes • Subventions de l'Etat • Subventions de partenaires internationaux • Conduire des actions de sensibilisation sur les avantages de la taxe de formation. • Intensification de l'enregistrement d'entreprises, notamment dans les nouveaux secteurs: médical, recherche, éducation, structures étatiques au niveau régional afin d'accroître le nombre d'entreprises cotisantes de 14 000 à plus de 70 000 (partage d'information avec d'autres structures publiques disposant de bases de données, telles que le *National Social Security Fund* (NSSF – Caisse nationale de sécurité sociale). • Intensifier le suivi des « mauvais payeurs », notamment en renforçant les capacités des agents fiscaux (en nombre et en formation) • Automatiser la collecte de la taxe et raccourcir les délais de remboursement des frais de formation aux entreprises au travers de la mise en place d'un système d'information et management intégré
Comment favoriser l'anticipation des ressources et la programmation des actions ?	• Signature de contrats de performance et évaluation • Evaluation du rendement • Plans de travail approuvés
Comment favoriser une meilleure transparence de l'affectation des fonds ?	• 65% des fonds sont affectés à la formation et 35% aux frais administratifs
Comment favoriser une meilleure traçabilité de la taxe ?	• Mise à jour régulière de la base de données de suivi de la conformité • Mise à jour mensuelle des dossiers de conformité
Comment favoriser une meilleure identification des besoins prioritaires de l'économie?	• Programmer l'actualisation des programmes de formation sur la base de l'analyse des besoins de formation • Collaborer avec des partenaires de formation au niveau local et régional
Comment favoriser un meilleur rapport coût/efficacité des formations?	• Opérationnalisation des normes et règlements par des gestionnaires bien formés • Automatisation du système couvrant l'ensemble du processus, allant de l'identification au suivi-évaluation de la formation
Comment favoriser une meilleure coordination avec les	• Programmer une réunion des intervenants pour valider l'ensemble des documents politiques clés

politiques de FP ?	
Comment favoriser une meilleure coopération avec les partenaires éco et sociaux ?	• Le conseil de supervision de la NITA, qui intègre des représentants des partenaires sociaux, participe aux réunions visant à valider et approuver les orientations politiques
Comment le fonds peut-il participer à la structuration des dispositifs de FP ?	• Le Fonds devrait renforcer les capacités des agents d'exécution (gestionnaires, instructeurs) sur la base d'une analyse comparative des meilleures pratiques • Les ressources collectées au niveau régional pourraient être mutualisées afin de soutenir la mobilité régionale d'une main d'œuvre qualifiée

2. Présentation du *Skills Development Fund* (SDF - Fonds de développement des compétences) du Ghana

Le gouvernement du Ghana a établi un Conseil pour la formation technique et professionnelle *(Council For Technical and Vocational Education and Training* - COTVET) en 2006, dont l'objectif est de « coordonner et superviser tous les aspects de la formation technique et professionnelle dans le pays ». L'une des fonctions du COTVET est de réunir des financements pour soutenir les activités de formation technique et professionnelle.

La mise en place récente, encore sous forme de projet pilote, du Fonds de Développement des compétences (*Skills Development Fund* – SDF) est l'une des mesures engagées pour améliorer l'efficience du système d'ETFP et sécuriser des ressources pour un financement durable de l'ETFP. Le Fonds est actuellement géré par le Secrétariat du COTVET avec un financement du gouvernement et des partenaires au développement (Banque mondiale, Coopération danoise Danida).

❖ Missions du SDF

Le SDF a pour mission « d'accroître la productivité et la compétitivité d'une main d'œuvre qualifiée et d'améliorer les capacités de la population, notamment des femmes et des groupes de personnes à bas revenus, à gagner un revenu au travers de programmes de formation de qualité, orientés sur les besoins des entreprises et axés sur les compétences. »

En particulier, le SDF a pour objectifs de :
- améliorer les compétences des employés afin d'accroitre leur productivité et de favoriser leur adaptation aux nouvelles technologies ;
- permettre aux employés d'accéder à une meilleure qualification technique et professionnelle et d'obtenir de meilleurs revenus ;
- renforcer les compétences des artisans et des apprentis ;
- favoriser le placement d'étudiants en entreprise ;
- former ou reconvertir les travailleurs ayant subi des restructurations économiques ou organisationnelles.

❖ Secteurs prioritaires

Le SDF finance des demandes de formation émanant de secteurs ciblés, identifiés sur la base d'une évaluation des perspectives de revenus et d'emploi et devant être régulièrement révisés pour accompagner au mieux l'évolution de l'économie. Sont ciblés prioritairement à ce jour les cinq secteurs suivants : 1) construction et logement ; 2) TIC ; 3) tourisme ; 4) élevage ; 5) horticulture. Les formations touchent aussi bien les micro-, petites et moyennes que les grandes entreprises.

Les demandes de formation sont sélectionnées selon des critères de pertinence, de réalisme et de durabilité des résultats attendus. Les prestataires de formation, publics ou privés, sont sélectionnés sur une base compétitive.

❖ Quelques résultats significatifs atteints à ce jour

- Formation du personnel de l'entreprise "Precious Minerals Marketing Company" – la productivité du personnel en charge du polissage et de la taille de diamants est passée de 4 diamants/personne à 50 diamants/personne ;
- Formation du personnel de l'entreprise "KNUST Jewellery Design Centre": le personnel formé peut désormais faire le design d'un bijou en deux heures au lieu de deux jours initialement ;
- Formation du personnel de "Gold Coast Fruits": le rendement est passé de 20 tonnes/hectare à 80 tonnes/hectare ;
- Formation du personnel de « Ainoo Ansah Farms": à volume d'intrants égal, la productivité est passé de 200 000 alevins/mois à 600 000 alevins/mois.

❖ Défis de mise en œuvre

- **Demandes de formation:**
  - la faible qualité des demandes de formations reçues engendre une surcharge de travail pour le personnel du Fonds ;
  - le fonds rencontre des difficultés à obtenir des demandes de formation émanant des secteurs prioritaires ;
- **Suivi de l'exécution des projets**
  - Les projets de formation se terminent généralement plus tard qu'initialement planifié, ce qui engendre un temps de suivi plus important pour le personnel du Fonds ;
  - La qualité de la formation a été dans quelques cas en deçà des attentes ;
- **L'appui post-approbation de la demande de formation**
  - La plupart des bénéficiaires nécessitent un soutien important après le décaissement des subventions, ce qui entraîne une surcharge de travail importante pour le fonds. Des analyses sont en cours pour voir quelle part de ce travail peut être externalisée ;
- **Vitesse de décaissement**
  - Elle est fonction du volume et de la valeur des demandes approuvées. Les premiers retards de décaissement ont été surmontés. Le rythme de décaissement convenu avec les partenaires techniques et financiers est désormais respecté.

❖ Axes pour l'amélioration de la performance du Fonds

- **renforcer la stratégie de communication** pour une sensibilisation à grande échelle ;
- **améliorer le processus de sélection des demandes** pour une meilleure efficience du Fonds ;
- **mobiliser un plus grand nombre de personnes au sein de l'unité de gestion du Fonds** pour maintenir le cycle de financement tous les six mois ;
- assurer un management de qualité de l'unité de gestion du Fonds ;
- former ou renforcer les **compétences des évaluateurs** ;
- **déployer le suivi** des projets financés ;
- **renforcer le comité du fonds**.

3. Présentation du *National Skills Fund* (*NSF* ou Fonds national de compétences) d'Afrique du Sud[7]

Le *National Skills Fund* (NSF ou Fonds national des compétences) a été créé dans le cadre du « Skills Development Act », ou loi relative au développement des compétences. Adoptée en 1998, cette loi a institué un cadre global, institutionnel et financier comprenant notamment:

- La « **National Skills Authority** (NSA) » ou Autorité Nationale des Compétences : ses fonctions principales sont de conseiller le Ministre dans le cadre du développement d'une stratégie et politique nationale des compétences, de définir des orientations de mise en œuvre de ces compétences et de répartir les financements du fonds national. Elle est par ailleurs chargée des relations avec les SETAs (*Sector Education and Training Authorities*) ou Autorités Sectorielles d'Education et de Formation en ce qui concerne leur manière de mettre en œuvre, au plan sectoriel, le plan stratégique national. Elle est enfin responsable de l'évaluation de la mise en œuvre du plan stratégique national afin d'en rendre compte au Ministre ;
- Le « **National Skills Fund** (NSF) » ou Fonds National des Compétences : il est abondé par la mutualisation de 20% du 1% de la taxe sur les salaires que, de manière unanime, les employeurs, les syndicats, les représentants des collectivités territoriales et de l'Etat ont adopté en février 1998. S'ajoutent à ces 20% de la collecte de la taxe les contributions des employeurs qui ne tombent pas sous la juridiction des collecteurs sectoriels, la part du budget national attribué au fonds par le Parlement, ainsi que les donations et fonds, notamment ceux des donateurs ou bailleurs internationaux. Tous ces fonds sont collectés afin de répondre aux besoins transversaux de formation, notamment aux besoins des territoires qui disposent de moyens insuffisants pour assurer le développement des compétences de leurs ressources humaines ;
- Un « **Skills development levy-grant scheme** » ou un dispositif de prélèvement-redistribution pour le développement des compétences : les 1% qui sont prélevés dans chaque entreprise privée (les organisations publiques sont invitées à budgéter un montant au moins équivalent) sont partagées en 0,20% qui alimentent le Fonds national de compétences et en 0,80% qui sont mutualisés pour le développement de la formation des entreprises contributrices. Les 0,20% sont à destination du secteur informel, des salariés en recherche d'emploi et les activités économiques en phase de démarrage et passent par les canaux du Ministère du Travail (Département national ou Bureaux régionaux) et par les SETAs. Les 0,80% sont redistribués par les SETAs en fonction des requêtes des entreprises. Celles-ci peuvent être centrées sur la formation en situation de travail (ou *Work Place Skills Plan*) ou sur des contrats de formation au bénéfice des salariés (learnership contract) ;
- Les « **Sector Education and Traning Authorities (SETAs)** » ou Autorités Sectorielles d'Education et de Formation : mises en places en 1998 et présentes au sein de 21 branches professionnelles (Finances, Banques, Textiles, Chimie, Agriculture…). Ces autorités regroupent au sein d'un même comité les organisations professionnelles des grandes et petites entreprises ainsi que les représentants des départements ministériels concernés. Les fonctions clés des SETAs sont de développer un plan de compétences sectoriel, de promouvoir, au moyen de ce plan, la formation en alternance et sur le lieu de travail, de veiller à l'enregistrement et à la qualité de l'ensemble des actions et de travailler en coordination avec le NSA et le Ministère du Travail ;

[7] Informations tirées du rapport d'évaluation « Expenditure performance review : National Skills Fund » de 2014 et ainsi que de : Walther,R., Gauron, A., (2006), *Le financement de la formation professionnelle en Afrique, Etude de cas, sur cinq fonds africains.* DgCiD. Paris.

- Les « **Labour Centres » ou Centres de l'Emploi :** ces centres sont établis dans les différentes provinces, financent et forment les publics en recherche de travail et participent à des programmes spéciaux de formation ou de création d'emploi ;
- Les « **Skills Development Planning Units » ou Unités de Planification des Compétences** : ces unités ont été créées dans le cadre de la loi comme lieux de recherche et d'analyse des besoins de compétences au niveau national et sectoriel et pour aider à la formulation des plans stratégiques et opérationnels.

Le Fonds national de compétences (NSF) est donc un élément d'une politique d'ensemble. Depuis 2011, il est rattaché au Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation. Après avoir été géré en tant que programme du Ministère, son statut a évolué en octobre 2012, date à laquelle le NSF est devenu une entité publique autonome.

❖ Missions du *National Skills Fund*

Elles sont inscrites dans les objectifs généraux de la loi. Il s'agit de :

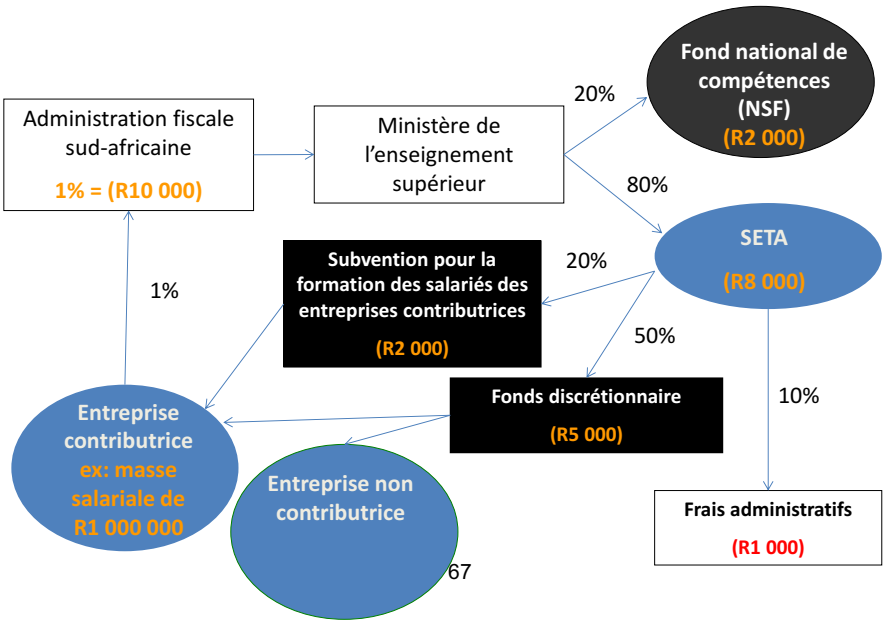
- développer les compétences de la main d'œuvre sud-africaine ;
- augmenter l'investissement dans l'éducation et la formation ;
- encourager les employeurs à utiliser le poste de travail comme un lieu d'apprentissage actif ;
- encourager les salariés de participer aux programmes spécifiques de formation et notamment aux formations en alternance (*learnerships*), et d'améliorer les possibilités d'emploi de toutes les personnes désavantagées ou en recherche d'emploi ;
- augmenter les chances d'emploi des personnes qui font l'objet de discriminations injustes ;
- aider les demandeurs d'emploi à se réinsérer dans le marché du travail ;
- aider les employeurs à trouver un personnel qualifié.

Les secteurs d'investissement du Fonds sont définis dans le cadre de la Stratégie nationale de développement des compétences.

❖ Répartition des ressources dans le système sud-africain

Dans le système sud-africain, l'ensemble des entreprises dont la masse salariale annuelle excède 500 000 Rands (34 000 euros environ) sont assujetties à la taxe, équivalant à 1% de leur masse salariale. 80% des taxes ainsi collectées sont automatiquement reversées aux 21 SETA, les 20% restants étant versés au NSF, qui mutualise ces ressources pour intervenir sur des priorités transversales définies au niveau national.

Illustration de l'utilisation de la taxe versée par une entreprise contributrice d'une masse salariale de 1000 000 Rands



❖ Evolution de la mobilisation des ressources

Un rapport d'évaluation de 2014 du NSF souligne qu'entre 2001 et 2010, le Fonds a été marqué par un manque de rigueur dans la gestion financière et un manque de capacité, se traduisant par un sous-décaissement important des ressources du Fonds. Depuis 2010/2011 toutefois, les performances du Fonds se sont considérablement améliorées. En 2012/2013, le NSF a ainsi décaissé 2,6 milliards de Rands soit 149 millions d'euros, alors que son volume de décaissement s'élevait à 476.4 millions de Rands soit 27.3 millions d'euros en 2009/2010. Cette évolution considérable résulte de l'amélioration des processus de soumission et d'arbitrage des demandes, de gestion financière et du pilotage du Fonds.

L'affectation des ressources du NSF en 2012/2013 a été la suivante :

Description	**Montant (en milliers de rands)**	**Montant (en milliers d'euros)**	**%**
Formation	**R2 345 687**	**134 666€**	**89.5%**
Dont:			
Programmes techniques et professionnel *(Further Education and Training Colleges)*	*R 1 131 066*	*64 934€*	*43.2%*
Programmes de 2ème et 3ème cycle (National Student Financial Aid Scheme – Programme d'aide financière aux étudiants)	*R 744 573*	*42 746€*	*28.4%*
Total	***R 1 875 639***	**107 680€**	***71.6%***
Programmes de formations courtes	*R 470 048*	*26 985€*	*17.9%*
Renforcement de capacités	**R 266 441**	**15 296€**	**8.6%**
Recherche	**R 39 980**	**2 295€**	**1.5%**
Frais administratifs	**R 5 012**	**288€**	**0.3%**

En dépit de la hausse rapide de son niveau décaissement, le NSF a néanmoins accumulé 7,7 milliards de Rands (environ 442 millions d'euros) de réserve en raison du sous-décaissement enregistré les années précédentes. Dans le cadre de sa stratégie visant à améliorer son taux de décaissement, le NSF prévoit d'allouer 6.1 milliards de ses réserves (soit environ 350 millions d'euros) au financement de projets approuvés. 5,3 milliards de rands additionnels (environ 304 millions d'euros) issus des 1,6 milliards de rands non encore décaissés et de 3,7 milliards de rands de ressources prévisionnelles futures, seront alloués au financement de projets pluriannuels récurrents.

❖ Pistes pour le renforcement de l'efficacité du Fonds

L'efficacité du NSF dépend de trois facteurs principaux :

- la disponibilité de l'information concernant l'offre et la demande en compétences du marché du travail ;
- la qualité des demandes de formation reçues ;
- la capacité du système d'évaluation à écarter les demandes qui ne correspondent pas aux résultats attendus du NSF et qui ne remplissent pas les critères minimums.

Il a de ce fait été recommandé au NSF d'élaborer une déclaration d'intention qui identifiera les programmes et disciplines que le fonds prévoit de financer à moyen terme.

Par ailleurs, le NSF devra améliorer les processus de soumission et d'arbitrage des demandes en :

- prescrivant le minimum de renseignements qui doivent être soumis par les candidats ;
- informant les prestataires de formation sur les niveaux de coûts et frais administratifs acceptés ;
- priorisant les propositions conformes aux critères préétablis pour accélérer le travail de la commission d'arbitrage ;
- comparant le rapport coût-efficacité de programmes de formation similaires entre les différents prestataires.

Enfin, le Fonds devra renforcer la mesure et le suivi des actions de formation financées afin de jouer pleinement son rôle d'acteur stratégique de développement du dispositif de formation.

ANNEXE 4. LISTE DES PARTICIPANTS AU SEMINAIRE

❖ Liste des participants internationaux et experts pays

Organisation/Pays	Nom et prénom	Titre	Contact
Bénin : FODEFCA (Fonds d'appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage)	**Moussa Yacoubou**	Secrétaire exécutif	mbaro2001@gmail.com
Burkina Faso : FAFPA (Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage)	**M^me^ Pulchérie TAPSOBA/LAGWARE**	Directrice Générale	pultapsoba@yahoo.fr
Centrafrique : ACFPE (Agence Centrafricaine pour la Formation Professionnelle et l'Emploi)	**M. Jean Pierre DOUZIMA**	Directeur Général	jpdouz@hotmail.com Tél.: (236) 21 61 38 46
Côte d'Ivoire : FDFP (Fonds de Développement de la Formation Professionnelle)	**M. Kassoum KONATE**	Secrétaire Général	kfkonate@yahoo.fr
	Mme Rachel LIABRA	Directrice des grandes entreprises	rachel_liabra@yahoo.fr
	M Antoine TAHO	Directeur du développement externe	Taho_ant@yahoo.fr
	M. Goua Lacina SILUE	Chef de projet	siluegoua@yahoo.fr
Ghana : COTVET (Council for Technical & Vocational Education & Training)	**M. Sebastian DEH**	Executive Director	sdeh@cotvet.org
Kenya : National Industrial Training Authority (NITA)	**M. Stephen OGENGA**	Director	omondiso@gmail.com
Madagascar : UNESCO	**Mme Raymondine RAKOTONDRAZAKA**	Responsable de Projet	r.rakotondrazaka@unesco.org
Madagascar : Présidente du Groupement des Entreprises de Madagascar **(GEM)**	**Mme Josephine Soanorondriaka RAKOTOARUAONA épse ANDRIAMAMONJIARISON**	Présidente	gem@iris.mg
Madagascar : Fédération des Chambres de commerce et de l'Industrie (FCCI)	**M. BARTHELEMY Malagasy**	Vice-président de la FCCI	sofiamedia@yahoo.fr federation@cci-madagascar.org
Madagascar : Ministère de l'Emploi, de l'Enseignement technique et de la Formation profes-	**M. Jean-Roland RANDRIAMARO**	Directeur général de l'Emploi	jrrandriamaro@yahoo.fr

Organisation/Pays	Nom et prénom	Titre	Contact
sionnelle			
Mali : FAFPA (Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage)	**M. Mohamed Albachar TOURE**	Directeur general	Mohamed_ml@yahoo.fr
	M. Oumar MAIGA	Directeur general de l'Emploi	dgdnetpmali@gmail.com
	M. Soufiana A. MAIGA	Conseiller du DG	sofianamaiga@yahoo.fr
Maurice : MITD (Mauritius Institute of Training and Development)	**Mr Joosery Pradeep KUMAR**	Officer in charge MITD	pjoosery@mitd.mu
Mauritanie : Fonds Autonome de Promotion de la Formation Technique et Professionnelle (FAP-FTP)	**M. Bowba Mohamed MAHMOUD**	Directeur Général	medboba@yahoo.fr
Niger : FAFPCA (Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle Continue et à l'Apprentissage)	**M. Lawal DJERMA**	Directeur Général	djermalawal@yahoo.fr
Sénégal : FFFPT (Fonds de Financement de la Formation Professionnelle et Technique)	**M. Dame DIOP**	Directeur Général	Tél : 00 221 33 869 25 82 domedame@yahoo.fr 00 221 77 534 25 55
Sénégal : ONFP (Office National de Formation Professionnelle)	**M. Badji SEKOU**	Directeur de la planification et des projets	badji.sekou@gmail.com
Tchad : FONAP (Fonds National d'Appui à la Formation Professionnelle)	**M. Nubadumbay DJY-DJIMOKO**	Conseiller Technique Principal du FONAP	djydji@hotmail.com
Togo : FNAFPP (Fonds National d'Apprentissage, de Formation et de Perfectionnement Professionnels)	**M. Badotéma Bertin ABLAKA**	Responsable des études	Tchankoni@yahoo.fr
ADEA	**M Shem BODO**	Représentant de la Secrétaire exécutive	s.bodo@afdb.org
	Mme Raky GAMASSA	Membre du secrétariat exécutif	r.gassamacoly@afdb.org
	Mme Ramata MBAYE	Membre du secrétariat exécutif	r.mbaye@afdb.org

Organisation/Pays	Nom et prénom	Titre	Contact
AFD	**Mme Virginie BLEITRACH**	Responsable de la Division Education, Formation et Emploi	bleitrachv@afd.fr
	M. Christian FUSILLIER	Chef de projet	fusillierc@afd.fr
	Mme Véronique SAUVAT	Chef de projet	sauvatv@afd.fr
DDC/Coopération suisse	**Mme Mary-Luce FIAUX-NIADA**	Conseillère Education/Formation Afrique de l'Ouest	mary-luce.fiauxniada@eda.admin.ch
PEFOP	**M. Naceur CHRAITI**	Chef de la Plateforme d'Expertise en Formation Professionnelle	mn.chraiti-h-sini@iipe-poledakar.org
	M. Jérôme GERARD	Expert animation réseau	j.gerard@unesco.org
RAFPRO	**M. Ahmed Al Khoudar ALI FADEL**	Président du RAFPRO	fonap@hotmail.fr
	M. Jean TOSSAVI	Secrétaire Permanent du RAFPRO	jeantossavi@yahoo.fr
Consultants internationaux	**M. Richard WALTHER**	Personne ressource	Walther.richard@orange.fr
	M. Boubakar SAVADOGO	Personne ressource	bsavadogo@yahoo.fr
	Mme Christine UHDER	Personne ressource	uhder@gret.org

❖ Liste des participants de Côte d'Ivoire

Organisation/Pays	Nom et prénom	Titre	Contact
PQIP/DCTP	**M. Amara KAMATE**	Coordonnateur	amarakamate25@yahoo.fr Tél : (+225)02 00 43 59
IG FP	**M. AZAGOH-KOUADIO Victorien Félix**	Inspecteur Général Coordonnateur	azagohvicyahoo.fr Tél : (+225) 05 03 42 48
IGCA FP	**Mme SIDIBE Epse N'DIAYE Khadidia**	Inspecteur Général Coordonnateur Adjoint chargée de la Formation Professionnelle	khadidia-sidiben@yahoo.fr Tél : (+ 225) 20 22 61 43 05 99 23 11
DGFP	**M. GBATO Maninga**	Directeur Général de la Formation Professionnelle	Gbato2006@yahoo.fr Tél : (+ 225) 22 44 18 67 07 81 68 95
	M. KOUADIO Essui Emmanuel	Inspecteur Pédagogique	essui_e@yahoo.fr
	M. KOUAKOU Kouamé Norbert	Inspecteur Pédagogique	Norbertkk3@yahoo.fr
AGEFOP	**M. KAKOU Hippolyte**	Chef de Service Etude Prospective	hippokod@yahoo.fr Tél : (+225) 02 25 25 20
IPNETP	**M. KONE KOKO Siaka**	Directeur du Centre de Recherche et de Production à l'IPNETP	kokosiaka@yahoo.fr Tél : (+225) 22 44 58 37 05 62 12 40
~~**CIDFOR**~~	~~**Mme AGNISSAN Yoman Adjo Brigitte**~~	~~Directeur du Centre Ivoirien pour le Développement de la Formation Profession-~~	~~bagnissan@yahoo.fr~~ ~~Tél : (+225) 05 94 66 89 08 73 88 69~~

Organisation/Pays	Nom et prénom	Titre	Contact
		~~nelle (CIDFOR)~~	
CPNTIC	**M. KRAGBE Yvan Serges**	Directeur du Centre de Promotion des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (CPNTIC)	yvan.kragbe@egouv.ci Tél : (+225) 08 68 13 76
DDAI	**M.KOSSONOU Atta Noël**	Directeur de l'Apprentissage et de l'Insertion Professionnelle (DDAI)	aknkos2@yahoo.fr Tél : (+225) 07 52 25 58
DPDP	**M. SEYDOU Bamba**	Directeur de la Pédagogie et du Développement des Programmes (DPDP)	bambaseydou89@yahoo.fr Tél : (+225) 05 92 34 11
DPED	**M. DOHO Landry**	Directeur de la Planification, des Etudes et de la Documentation	landrydoho@yahoo.fr Tél : (+225) 22 48 72 76 Tél : (+225) 07 06 70 40
DFPIC	**M. FOFIE Koffi**	Directeur de la Formation Professionnelle initiale et Continue (DFPIC)	fofieabout@yahoo.fr Tél : (+225) 22 41 21 49 05 96 11 75
DPFP	**Mme KOUAME Huguette**	Directrice de la Promotion de la Formation Privée (DPFP)	kouamehuguette@gmail.com Tél : (+225) 22 41 21 49 07 46 94 83
DOB	**M.KOFFI Bertin**	Directeur des Orientations et des Bourses (DOB)	bertinkoffi@yahoo.fr Tél : (+225) 05 05 12 85
DCEP	**M. ASSI Achy Hervé**	-Directeur de la Coordination de l'Exécution des Projets (DCEP)	hervum1@yahoo.fr Tél : (+225) 05 38 69 38
	M. KPAN Dro Michel	-Chef de Service Identification, Conception, Etudes et Planification des Projets (SICEPP)	kpandmichel@yahoo.fr Tél : (+225) 09 60 56 62
DRH	**Mme SAKANOKO née CISSE Hawa**	Directrice des Ressources Humaines (DRH)	sakanokobass@yahoo.fr Tél : (+225) 09 25 93 28
~~**Task Force**~~	~~**M. KAMARA Bakary**~~	~~Coordonnateur CDD Education-Formation~~	~~kambakary@yahoo.fr Tél : (+225) 22 41 87 26 07 62 50 32~~
CGECI	**M. BODO Léopold**	Assistant du Chef de Département à la Commission Formation Recherche	bodo@cgeci.org Tél : (+225)07 61 77 34
CCI-CI	**Mme Salimata ADIATOU**	Directrice de la Formation	sadiatou@cci.ci Tél : (+ 225) 20 30 97 20/21
~~**CNM**~~	~~**M. SERY DIGBEU**~~	~~Chargé d'Etudes, de Projets et de la Formation~~	~~Tél : (+225) 57 95 89 85~~
~~**CNA**~~	~~**M. TRAZIE Bi Vanié**~~	~~Directeur Centrale~~	~~trazie.evariste@yahoo.fr~~

Organisation/Pays	Nom et prénom	Titre	Contact
	~~**Evariste**~~	~~chargé des Ressources Humaines et de l'Administration~~	~~Tél : (+225) 08 08 97 41~~
FIPME	**M. KOPOIN Sylvain**	Secrétaire Exécutif	sylvainkopoin@yahoo.fr Tél : (+225) 07 64 91 38
MPME	**M. LAUBHOUET Roger**	Membre du Conseil Exécutif, chargé du Comité d'Orientation de Veille Stratégique	rogerlaubhouet@gmail.com Tél : (+225)07 98 86 97
CDPE	**Mme ATTIA Eugénie**	Présidente de la Cellule de Développement Ecole/Entreprise	Tél : (+225) 20 30 08 21 08 21 92 93
	~~**M. SILUE NAGNEPLE**~~	~~Secrétaire Permanent de la Cellule Ecole Entreprise~~	~~nagnepsil@gmail.com~~ ~~Tél : (+225) 07 03 91 16~~
Pdt FDFP	**M. TCHAGBA Bougui Laurent**	Président du Comité de Gestion du FDFP	Tél : (+225) 21 75 05 03
ADEA	**M. Bruno ALLOU**	Point focal ADEA	+225 07 11 09 03
BAD	**M. PORGO Etienne**	Manager Education à la BAD	
BM	**M. HAMOUD Abdel WEDOUD KAMIL**	Spécialiste Principal de l'Education	hkamil@worldbank.org Tél : (+225) 22 400 413
AFD-CI	**M. Laurent CORTESSE**	Chargé de mission	cortese@afd.fr +225 58 70 15 97
UNESCO-CI	**M. Louis Gervais ANOMA**	Chargé de Programmes	Tél : (+225)08 26 35 08 05 63 86 56

❖ Comité d'organisation

Organisation/Pays	Nom et prénom	Titre	Contact
Cabinet MEMEASFP	**Mme Marie-Giséle YESSOH**	Chargée d'études	marieu1yessoh@gmail.com
Inspection générale	**M. Mamadou KOUYATE**	Inspecteur pédagogique	madoukoy@gmail.com
Aéroport	**M. Ousmane SANOGO**	Service Accueil	Sanogo1511@gmail.com
GMF consulting	**M. Guy MIGAN**	Protocole	miguyfr1@yahoo.fr
GMF consulting	**M. Boris MIGAN**	Protocole	borismigan1@yahoo.fr
Cabinet MEMEASFP	**Mme Amaman Martine SELLA**	Secrétaire du Chef de cabinet	sammaxime74@yahoo.fr
Cabinet MEMEASFP	**M. Georges MEA EKANZA**	Informaticien	meaekanza-georges@yahoo.fr
Cabinet MEMEASFP	**M. Doho Patrick DEBLE**	Adjoint administratif	

ANNEXE 5. PROGRAMME DU SEMINAIRE

Lundi 7 Décembre 2015

Calendrier	Contenu	Responsabilité	Résultats escomptés
8h30-09h00	Accueil des participants	Hôtesses d'accueil	Les divers documents préparatoires dont les conclusions de l'étude ADEA/AFD sur le financement de la formation professionnelle et l'analyse des contributions pays sont disponibles
09h00- 9h40	Ouverture du Séminaire de Travail	. Coordonnateur du PQIP-DCTP – M. Amara Kamaté . Représentante de la Coopération française – Mme Virginie Bleitrach . Président du RAFPRO – M. Ali Fadel Al Koudhar . Représentant de l'ADEA – M. Bodo Chem . Le Ministre d'Etat, Ministre de l'Emploi, des Affaires sociales et de la Formation professionnelle (MEMEASFP) – M. Moussa Dosso	Les objectifs et enjeux du séminaire sont clairement définis par rapport aux recommandations de l'étude ADEA/AFD sur le financement de la formation professionnelle et à l'analyse des contributions envoyées par les pays La réunion du ST est officiellement ouverte
9h40-10h00	Tour de table des participants Désignation d'un rapporteur général et d'un rapporteur adjoint	Modérateur général – M. Amara Kamaté	Les responsabilités que chaque participant assume dans le domaine du financement de la formation et notamment du fonds auquel il appartient sont brièvement présentées L'équipe de rapporteurs accepte la mission qui lui est confiée
10h00-10h20	Exposé introductif : les principales conclusions et recommandations de l'étude ADEA/AFD	Modérateur général – Mme Christine Uhder	Les principales conclusions et recommandations sont clairement présentées et rapportées notamment à la typologie des fonds de formation définie dans le cadre de l'étude
10h20- 10h45	Exposé introductif (suite) : les principales caractéristiques et propositions des contributions pays (questionnaire préparatoire et questionnaire approfondi)	Modérateur général – M. Richard Walther	Les propositions d'amélioration du fonctionnement des fonds ainsi que celles concernant le fonctionnement du RAFPRO sont analysées et présentées sous forme de pistes de travail à approfondir durant le séminaire
10h45-11h15	Pause-café		

Calendrier	Contenu	Responsabilité	Résultats escomptés
11h15-12h45	Débats sur les exposés introductifs	. Modérateur général – M. Amara Kamaté . Quatre représentants de Fonds : - M. Dame Diop (FFFPT Sénégal) - M. Djy-Djimoko Nubadumbay (FONAP Tchad) - M. Joosery Pradeep Kumar (MITD Maurice) - M. Jean Pierre Douzima (ACFPE Centrafrique)	Quatre représentants de Fonds, ainsi que les participants au séminaire expriment leur positionnement par rapport aux analyses et conclusions des deux exposés et soulignent les pistes de travail qui leur paraissent prioritaires
12h45-13H00	Présentation des modalités de travail du séminaire	Modérateur général – M.Amara Kamaté	Le travail du séminaire est ciblé sur deux objectifs prioritaires : - Les améliorations à apporter au fonctionnement des fonds en vue d'une meilleure qualité et efficacité de leurs interventions - Les actions de coopération inter-fonds à développer afin de permettre la mise en œuvre de méthodologies et d'outils communs d'information, de suivi, d'évaluation et de valorisation
13h00-14h30	Repas		
14h30- 15h00	Répartition des participants en groupes de travail	Modérateur général – M.Amara Kamaté	Les participants se répartissent en groupes de travail thématiques selon le processus suivant : - Un groupe de travail portant sur l'amélioration de la qualité et de l'efficacité des fonds de formation - Un groupe de travail portant les actions de coopération inter-fonds - Eventuellement un troisième groupe de travail transversal anglophone si les deux premiers groupes de travail n'arrivent pas à travailler dans les deux langues
15h00-16h15	Travaux de groupe	Un modérateur et un rapporteur par groupe de travail Groupe 1 : Modérateur : M. Joosery Pradeep Kumar / Rapporteur : M.Stephen Ogenga Groupe 2 : Modérateur : M.Moussa Yacoubou / Rapporteur : M. Sekou Badji	Chaque groupe de travail structure sa réflexion en fonction du questionnement établi, pour le thème dont il a la charge, par la note conceptuelle. Il cible des résultats concrets et opérationnels à atteindre
16h15-16h45	Pause-café		
16h45-18h30	Suite du travail en groupe	Idem	Idem

Mardi 8 décembre 2015

Calendrier	Contenu	Responsabilité	Résultats escomptés
8h15-9h45	Chaque groupe de travail finalise la présentation de ses conclusions et propositions par un PPT (10 diapos maximum)	Un modérateur et un rapporteur par groupe de travail Groupe 1 : Modérateur : M. Joosery Pradeep Kumar / Rapporteur : M.Stephen Ogenga et M. Bowba Mohamed Mahmoud Groupe 2 : Modérateur : M.Moussa Yacoubou / Rapporteur : M. Sekou Badji	La présentation de chaque groupe apporte des réponses précises et motivées : - Soit sur l'amélioration de la qualité et de l'efficacité des fonds de formation à partir de l'enquête préalable - Soit sur les actions de coopération inter-fonds en prenant en compte en compte les recommandations faites par l'étude ADEA/AFD
9h45-10h30	Présentation du travail de chaque groupe	M. Bowba Mohamed Mahmoud M. Sekou Badji	
10h30-11H00	Pause-café		
11h00-13h00	Débats sur les résultats des travaux de groupe	Deux experts modérateurs francophone et anglophone : M. Joosery Pradeep Kumar M.Moussa Yacoubou	Les conclusions et propositions sont complétées et si nécessaire modifiées suite au débat
13h00-14h15	Repas		
14h15-15h00	Les PTF, les experts internationaux ainsi que les responsables du RAFPRO réagissent aux conclusions des travaux de groupe	Le modérateur général : M. Boubakar Savadogo	Les trois parties esquissent, à partir des conclusions et propositions des travaux de groupe, des pistes d'action susceptibles d'améliorer la qualité et l'efficience de chaque fonds de formation tout en renforçant la coopération inter-fonds
15h00-16h00	Débat en plénière sur les pistes d'action à mettre en œuvre tant au niveau des fonds individuels que de la coopération inter-fonds	Le modérateur général: M. Boubakar Savadogo	Le débat permet de dégager un consensus au niveau des participants sur : - Les pistes d'action à développer au niveau de chaque fonds pour en améliorer l'efficacité et la qualité - Les actions de coopération inter-fonds à mettre en œuvre afin d'appuyer l'action de chaque fonds tout en créant des outils communs d'information, de suivi, d'évaluation et de valorisation
16h00-16h20	Pause-café		
16h20-17h15	Rédaction du texte de conclusion générale comportant des propositions précises d'action	Les rapporteurs : M Sekou Badji Mme Christine Uhder	Le texte de conclusion définit : - Les actions prioritaires que les fonds s'engagent à mettre en œuvre à court et moyen terme pour remplir au mieux leur mission - Les actions prioritaires que les fonds s'engagent à mettre en

			œuvre pour rendre effective la coopération inter-fonds à court et moyen terme ; - Les appuis nécessaires de la part des PTF pour concrétiser la coopération inter-fonds
17h15-18h00	Cérémonie de clôture et lecture et adoption du texte de conclusion générale	. Rapporteurs généraux : Mme Rachel Liabra M. Moussa Yacoubou . Coordonnateur du PQIP-DCTP – M. Amara Kamaté . Représentant de la Coopération française – M. Christian Fusillier . Le Directeur adjoint au Cabinet du Ministre d'Etat, Ministre de l'Emploi, des Affaires sociales et de la Formation professionnelle (MEMEASFP) – M. N'Goh, Bakayoko	Le séminaire aboutit à un consensus entre les responsables des fonds, les experts et les PTF sur les actions à mener à court et moyen terme