



**Projet d'Appui pour une Formation Technique
et Professionnelle Qualifiante,
en Afrique Subsaharienne**

Plan du Projet

	Pages
Introduction	3
1. <u>Description du Projet :</u>	
1.1. Domaine d'activité	
1.2. Intitulé du Projet	
1.3. Pays d'Afrique concernés	
1.4. Pays du «Nord» concernés	
1.5. Requérant principal et Maître d'œuvre	
1.6. Auteurs du projet	4
1.7. Montant du projet	
1.8. Programmation	
2. <u>Résumé du Projet :</u>	5
2.1. Problèmes à résoudre	
2.2. Groupes cibles	
2.3. Objectif général	
2.4. Objectifs spécifiques du projet	
2.5. Résultats attendus	6
2.6. Les différentes phases	7
2.7. Le Maître d'œuvre	
2.8. Viabilité économique du projet (<i>difficultés de mise en œuvre, risques</i>)	
3. <u>Contextes :</u>	8
3.1. Contexte Général en Afrique subsaharienne	
3.2. L'Enseignement, la Formation Technique et Professionnelle (EFTP)	
3.3. La Formation Modulaire	9
3.4. L'EFTP, en Afrique Subsaharienne	10
3.5. L'EFTP et l'Insertion en entreprise	11
4. <u>Mise en œuvre : activités et résultats</u> (<i>approche méthodologique - Indicateurs</i>)	12
4.1 Les futurs Centres de Formations	
4.2 Chronologie des Activités et Résultats attendus	13
4.3 Evaluation à mi-parcours	16
4.4 Evaluation finale	17
5. <u>Budgets</u>	18
5.1 Budget global par phase	
5.2 Budget Prévisionnel général	19
5.3 Cadre d'exécution prévisionnel	

Introduction

Le projet entend participer à répondre aux Objectifs du Millénaire pour le Développement (O.M.D.) et particulièrement en ce qui concerne :

L'Objectif 8 : Mettre en place un Partenariat Mondial pour le Développement et plus spécifiquement :

La cible 16

En coopération avec les pays en développement, formuler et appliquer des stratégies permettant aux jeunes de trouver un travail décent et productif

La cible 18

En coopération avec le secteur privé, faire en sorte que les avantages des nouvelles technologies, en particulier dans le domaine de l'information et de la communication, soient accordés à tous.

1. Description du Projet

1.1 Domaine d'activité :

Le Secteur de l'Education : la Formation Professionnelle et Technique

1.2 Intitulé :

Projet d'Appui pour une Formation Technique et Professionnelle Qualifiante, en Afrique Subsaharienne.

1.3 Pays d'Afrique concernés :

4 pays impliqués, parmi un groupe de 8 sollicités au préalable : le Bénin, le Burkina Faso, le Ghana, la Guinée, le Mali, la Mauritanie, le Niger, le Togo

1.4 Pays du « Nord » concernés :

Les pays de l'Union Européenne, la Suisse, le Canada

1.5 Requérant principal et Maître d'œuvre :

O.N.G. « Ingénieur du Monde » (IdM).

Organisation non gouvernementale, apolitique, accréditée auprès d'Institutions de l'O.N.U.

Siège : Divonne les Bains (France)

Président : M. François Ullemann

Antenne de Genève : C.P.5101219 Chatelaine–Genève C.H.

Site Internet : www.ingenieursdumonde.org

1.6 Auteurs du projet :

Yves AUBAUD : Ingénieur d'Etudes

D.E.S.S. Management «Marketing»

2002/05 Chef de Projet à Djibouti / M.A.E. (*Appui à la formation et à l'insertion professionnelle*)

1980/2002 Chef d'entreprise et Gérant de SARL (Consulting et formation) - Directeur d'association - Maître d'apprentissage - Enseignant et formateur en France, membre de jury des recrutements et des examens - Consultant et Formateur sur 15 pays d'Afrique, auprès de Groupements Professionnels, de PME, d'Associations - Expert en formation professionnelle, type dual pour la GTZ

Jean Pierre COURTOIS : Ingénieur en Management

Diplômé de l'Ecole Supérieure de Commerce et d'Administration des Entreprises

Conseiller d'entreprises à la Chambre de Commerce de la Sarthe

Secrétaire Général de la Chambre de Commerce, Fondateur et Secrétaire Général du Syndicat Patronal, Fondateur et Directeur du Centre de Gestion de Saint Pierre et Miquelon

1983/03 Secrétaire Général de la Chambre de Commerce de Djibouti

2003/05 Conseiller du Président de la Chambre de Commerce de Djibouti

2002/03 Président du Comité de Pilotage du Projet d'Appui à la Format. et à l'Inser. Profes.,
Fondateur du Centre de Gestion de Djibouti

Norbert VITRE : Ingénieur en Formation Professionnelle

Jusqu'en 2006 : Ingénieur de formation, au sein de l'AFPA

Responsable de Centre de formation sur l'ensemble des aspects Développement, Management, Communication et Gestion

Conception d'outils pédagogiques multimédia en collaboration avec des partenaires allemands et belges dans le cadre des programmes européens «Adapt»

Participation et pilotage à de nombreux programmes d'appui au développement et de dispositifs de formation professionnelle au Maghreb, dans de nombreux pays d'Afrique subsaharienne, au Viet Nam et en Roumanie (Audit, Etude, Appui à la mise en place de structures de formation, formation à l'analyse de l'emploi et à la conception de programmes, formation de formateurs, Mise en place de dispositif de certification etc.)

1.7 Montant du projet et Budget Prévisionnel général

Le montant du projet est estimé à 995 000 €uros

Nature des dépenses	%	Montant/€
1. Investissement mobilier (<i>nouvelles technologies, en particuliers</i>)	19	189 000
2. Achats de fournitures et matières consommables	1	10 000
3. Etudes, expertises, prestations de service	60	597 000
<i>Sous Total</i>	<i>80</i>	<i>796 000</i>
4. Coûts de structure « IdM »	10	99 500
5. Frais d'obtention du projet (<i>documentation, écriture, sensibilisation, validation, financement...</i>)	6	59 500
6. Divers et imprévus	4	40 000
TOTAL	100%	995 000

1.8 Programmation

Le projet est prévu de durer 4 ans : il débute au dernier trimestre 2006 et se termine fin 2010

2 Résumé du Projet :

2.1 Problèmes à résoudre

- Les entreprises ne trouvent pas, parmi les sortants des dispositifs d'enseignement technique et de formation professionnelle, les profils et compétences nécessaires à leur développement
- Les organismes de formation ne possèdent ni la flexibilité, ni la réactivité, nécessaires pour accompagner les entreprises et artisans dans leur développement
- Conséquence d'un Enseignement Technique et d'une Formation Professionnelle trop théoriques, de nombreux jeunes diplômés ne trouvent pas leur place sur le marché du travail
- L'inadéquation entre l'offre de formation et les métiers tels qu'ils sont pratiqués en Afrique subsaharienne
- Le taux de chômage reste élevé face à un déficit de main d'œuvre qualifiée, dans de nombreux secteurs professionnels
- Absence fréquente d'une méthodologie définie en matière d'ingénierie de formation
- Des partenaires économiques et sociaux insuffisamment associés au pilotage des dispositifs de formation professionnelle et technique
- L'absence d'anticipation de réactivité face aux évolutions technologiques et économique

2.2 Groupes cibles

- Les jeunes diplômés post-bac (enseignement général ou technique) des pays cibles
- Les jeunes diplômés déscolarisés, à la recherche d'un emploi
- Les femmes en recherche d'insertion et/ou de promotion professionnelle
- Les salariés en activité
- Les artisans, commerçants, chef d'entreprises en activité
- Les formateurs
- Les promoteurs de projets de création d'entreprises ou d'activités génératrices de revenus
- Les déflatés des services publics

2.3 Objectif général

Insuffler une nouvelle dynamique en matière de formation professionnelle et technique pour mieux répondre aux besoins des entreprises et des artisans.

Il s'agit d'accompagner l'évolution, le développement et, ou la création de Structures de Formation Privées, professionnelles et techniques, orientées sur les métiers en tension (*réponse aux besoins, respect des normes sociales*) et d'autre part, de développer les échanges et les transferts de compétences, par des partenariats Sud-Nord ou Sud-Sud (*avec des entreprises, des établissements de formation*) et faciliter ainsi, en collaboration avec les partenaires sociaux, une meilleure insertion professionnelle et un développement personnel des groupes cibles.

2.4 Objectifs spécifiques du projet

- Accompagner un projet de développement ou de création d'une structure de formation professionnelle et technique privée
- Répondre par une offre de formation adaptée, aux besoins du marché de l'emploi
- Participer au renforcement de la qualification de la main d'œuvre
- Se projeter dans une anticipation des évolutions prévisibles
- Associer les Partenaires sociaux et économiques
- Développer les partenariats « Sud-Sud et Sud-Nord »
- Echanger et transférer des compétences
- Participer à la promotion de la formation professionnelle et technique
- Intégrer les nouvelles technologies dans les programmes de formations
- S'impliquer dans la définition d'une méthodologie d'ingénierie de formation au niveau

2.5 Résultats attendus

- Autonomie (*financière, managériale et technique*) des Centres, avant la clôture du projet
- Les partenariats entre établissements permettent d'élargir et de développer leur champ de compétences et d'intervention
- Les Centres doivent atteindre un taux d'insertion, de 60% dans chaque formation, 1 an après la fin de la formation
- Un dispositif d'insertion professionnelle et de son suivi est mis en place
- Un Comité Technique de suivi des formations est créé et est productif
- Les formateurs maîtrisent les techniques des métiers et méthodes pédagogiques adaptées aux groupes cibles
- Les formations sont définies par modules adaptables, transférables, et capitalisables
- La conception des programmes de formation s'appuie sur l'approche par compétences
- Une méthodologie d'ingénierie de formation est définie en concertation avec le Ministère de tutelle en charge de la formation et les partenaires économiques et sociaux (*ou le Centre s'inscrit dans cette méthodologie si celle-ci est déjà définie*)
- Cette méthodologie est transversale et s'applique à l'analyse des besoins en formation (métiers, niveaux, pré requis...), aux contenus des programmes de formation à la définition des équipements et matériels didactiques et à la pédagogie de la formation

2.6 Les différentes phases

1^{ère} phase (6 mois) : **Communication** (*sur le projet*) - **Identification –Validation**

Communication

- Plan de communication
- Création des outils et supports
- Réalisation des actions (salons, plans médias...)

Identification

- Identification des pays bénéficiaires dans le pays d'Afrique et au Nord
 - de la région ou de la ville
 - des partenaires (institutionnels, promoteurs, économiques, sociaux...)
 - des besoins en formation et des métiers porteurs
- Evaluation des dispositifs, diagnostics, recommandations, mesures correctives...

Validation

- Détermination des cahiers des charges et des pré requis avec les Partenaires
- Validation des conventions de partenariats

2^{ème} phase (6 mois) : **Mise en place du « concept »**

- Réalisation effective du projet

3^{ème} phase (24 mois): **Développement**

- Ouverture successive de 3 Centres sur 3 pays, la 2^{ème} année
- Mobilisation et préparation de l'ouverture d'un 4^{ème} Centre sur le 4^{ème} pays, la 3^{ème} et 4^{ème} année (*en s'appuyant sur les Centres déjà créés*)
- Evaluation à mi-parcours, après la 2^{ème} année de formation et préconisation de mise en place de mesures correctives concrètes à appliquer

4^{ème} phase (12 mois): **Consolidation et Pérennisation**

- Ouverture du 4^{ème} Centre sur le 4^{ème} pays
- Extension des formations, extension des Centres dans les 3 premiers pays
- évaluation finale, avant la clôture du projet. Recommandations et mesures correctives pour une pérennisation et un développement

2.7 Le Maître d'œuvre

L'O.N.G. « Ingénieurs du Monde » (IdM) est le responsable du **Projet d'Appui pour une Formation Technique et Professionnelle Qualifiante, en Afrique Subsaharienne**, pour sa mise en œuvre, sur le plan éthique et déontologique, respect des engagements vis à vis des bailleurs, des engagements de la dépense, des décaissements, des paiements et de l'affectation des budgets et de la comptabilité du projet..

Ingénieur du Monde s'appuiera sur une équipe professionnelle pluridisciplinaire compétente, composée de :

Coordonnateur du projet global

- Responsable devant Ingénieur du Monde, de la mise en œuvre du projet, de son avancement sur les pays retenus
- Recrute les chefs de projet et les révoque en cas de nécessité, dans l'intérêt du projet
- Vérifie et valide les programmes techniques et financiers des différentes actions ou décisions à prendre
- Est l'ordonnateur du budget (*demande et valide les décaissements de budget*)
- Coordonne l'action des chefs de projet-pays, contrôle les actions entreprises et vérifie l'adéquation avec les objectifs du projet
- Chargé des relations avec les bailleurs et avec les Instances d'Ingénieur du Monde
- Identifie, négocie et assure le suivi des partenariats techniques
- Dresse le bilan des actions entreprises, établit la synthèse des rapports périodiques d'activité et en assure la communication

Chefs projet-pays

- Participent à l'identification du promoteur
- Appuient le promoteur dans la conception de son projet
- Accompagnent le promoteur dans la réalisation de son projet conformément aux objectifs spécifiques du projet (*réf. 2.4*)
- Rendent compte du déroulement du projet et établissent les rapports périodiques (*état d'avancement, difficultés, nouvelles perspectives...*)
- Responsables par activité du projet (*ex. ingénierie, partenariats, insertion professionnelle...*) et ayant compétences sur tous les pays

Experts, courtes durée, pour des missions spécifiques et ciblées. Les profils sont proposés par le promoteur et le chef de projet-pays, soumis au coordonnateur pour suite à donner.

Nb. : Les 3 auteurs du projet, impliqués dans la mise en œuvre, constitueront avec le Coordinateur, le Comité de Pilotage du Projet. Ce Comité est un organe consensuel de consultation, d'harmonisation et de décision. Il se réunira sur proposition d'au moins 2 de ses membres et pourra s'adjoindre la présence d'experts techniques de son choix, à titre consultatif.

2.8 Viabilité économique du projet (*difficultés de mise en œuvre, risques*)

Le projet dans sa globalité est viable, parfaitement réalisable, et il correspond à des demandes (*des institutionnels, des experts, des groupes cibles, des employeurs, des partenaires*) et ne comporte pas de risques majeurs.

Néanmoins, son succès pourrait se heurter à une instabilité politique ou socio-économique grave de pays retenus.

Toute implication doit s'inscrire dans la durée et la pérennisation.

Les promoteurs doivent posséder un profil qui s'appuie sur une expérience managériale en entreprise et être sensibilisés à la problématique de l'emploi et de la formation professionnelle.

Par ailleurs, une grande vigilance dans la sélection des partenaires (*nord et sud*) et dans leur

accompagnement pour une réelle appropriation des transferts de compétences est à mettre en place.

3. Contextes :

3.1 Contexte Général en Afrique subsaharienne

Nous assistons, en Afrique, à une explosion des effectifs du monde scolaire depuis les années des indépendances. Cette explosion est due à la croissance démographique mais aussi au développement et à une certaine démocratisation du système éducatif. Paradoxalement, ces années ont vu : l'exode rurale, le développement exponentiel du chômage (*y compris chez les diplômés*), les divers et coûteux projets du « nord », les défilés d'experts qui ont voulu transposer des concepts expérimentés dans les pays du nord. L'ensemble aboutissant à des résultats bien en deçà des objectifs (*lorsque ceux-ci ont pu être préalablement fixés et évalués à posteriori*).

Force est de constater que le secteur moderne ne peut absorber les demandes d'insertion et que le secteur rural est boudé par les jeunes. Seul le secteur informel semble pouvoir offrir actuellement des possibilités d'embauche ou d'auto emploi.

Par ailleurs, l'Afrique subsaharienne, après avoir traversé une période économiquement difficile au début des années 90, connaît depuis plusieurs années une conjoncture économique, globalement beaucoup plus favorable. Cette tendance semble vouloir se poursuivre au cours des années à venir le taux de croissance du PIB, pour l'Afrique, est de 5,5 % en 2005 et les prévisions pour 2006 de 5,8 % (source FMI). Toutefois cette évolution est variable d'un pays à l'autre, les pays possédant des ressources minières et en particulier du pétrole, voient généralement, leur PIB évoluer plus rapidement. Malgré cette embellie la pauvreté reste présente dans de nombreux pays.

Toutefois cette évolution favorable est encore insuffisante. Ainsi cette région du monde rencontre des grosses difficultés pour intégrer une dynamique de développement économique et prendre place au sein du mouvement de la mondialisation ; évolution devenue implicitement incontournable.

Les raisons de ces difficultés sont certainement très diverses : instabilité politique pour certains pays ou stabilité récente pour d'autres, difficulté de commercialisation des produits, ressources minières traitées sur d'autres continents, etc. Mais une des principales raisons réside dans le manque de maîtrise intermédiaire et de main d'œuvre qualifiées.

Le développement économique d'un pays passe par la disponibilité de ressources humaines qualifiées en quantité suffisante. Ces qualifications doivent se traduire en compétences (*savoir faire, connaissances et comportement*) en phase avec les emplois tels qu'ils sont pratiqués dans chacun des pays.

Les entreprises, qui ne trouvent pas sur le marché du travail les profils répondant à leurs besoins, ne peuvent pas évoluer en rythme et en qualité de production. Ainsi une entreprise qui souhaite s'installer, élargir son activité, ouvrir une nouvelle agence ou un nouveau site de production, doit s'assurer dans un premier temps de la disponibilité des profils professionnels nécessaires à son extension.

3.2 L'Enseignement, la Formation Professionnelle et Technique

D'une façon générale et sur le plan international, des distinctions sont reconnues :

L'Enseignement Technique a pour vocation première la poursuite d'études, comme c'est le cas par exemple des divers Bac. Techniques.

Il s'adresse donc à des "élèves ou à des étudiants". Les élèves effectuent des stages en entre-

prises. L'enseignement technique utilise des outils d'analyse et de synthèse qui sont très abstraits (*analyse descendante, analyse de la valeur, diagramme causes effets, etc...*).

L'Enseignement professionnel ou la Formation professionnelle prépare "les élèves, les étudiants, les stagiaires, les apprentis" à une profession.

Le "sortant" est capable, après une courte période d'adaptation, d'occuper un poste de travail. Mais cet enseignement doit aussi permettre à l'élève de s'adapter aux techniques de demain.

La formation professionnelle implique nécessairement une période de formation en entreprises (*objectif, contenu, suivi...*).

Les diplômes qui peuvent relever de l'enseignement professionnel sont (*conditions d'alternance à remplir*)

Exemples : les CAP et peut être les BEP, les B.T. ou Bac Pro, les BTS, les licences professionnelles, certains diplômes d'ingénieurs.

Ces diplômes ne préparent pas en général à la poursuite d'études puisque, par définition, ils n'ont pas été prévus pour cela.

Concernant le présent projet il fait appel à une formation professionnelle (périodes de formations en entreprises), technique (enseignement spécialisé au Centre) qualifiante (recherche prioritaire de compétences et de niveau qualification). L'homologation d'un diplôme n'étant pas exclue.

3.3 La Formation Modulaire (*)

3.3.1. Présentation

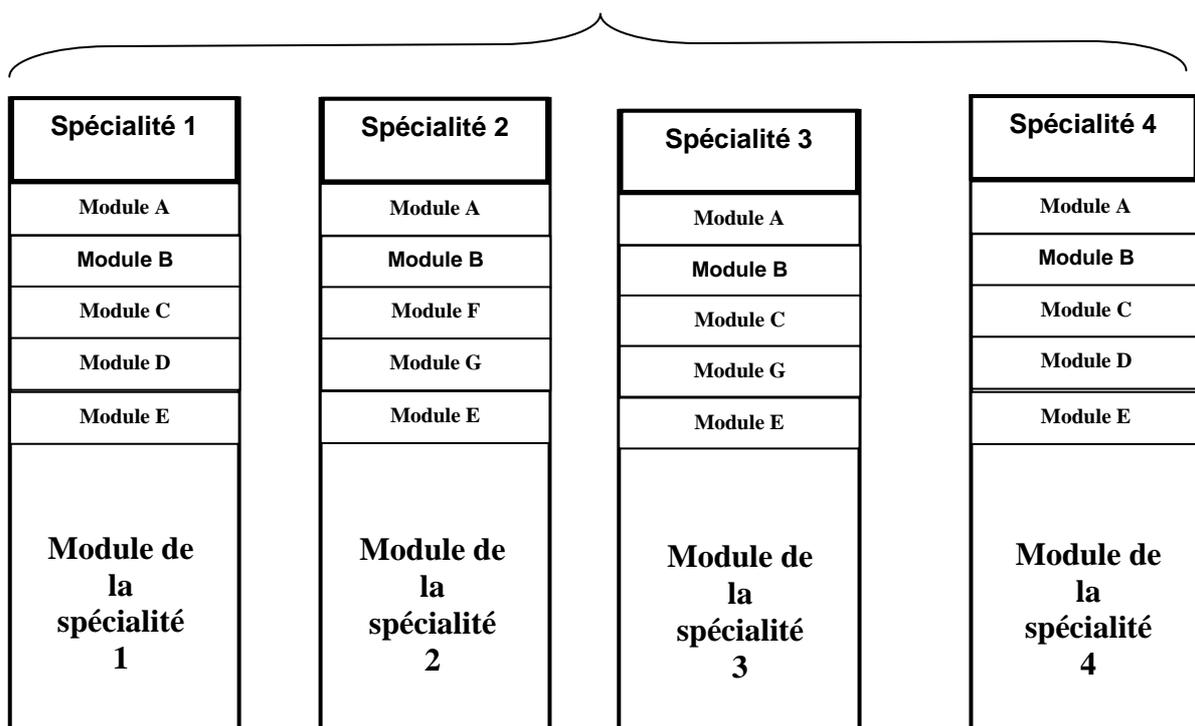
Définition : Unité d'enseignement / Partie, Composante identifiée d'un programme de formation d'un Etablissement, d'un contenu d'une formation diplômante ou d'un cursus de formation.

Le Bénéficiaire (élève, étudiant, stagiaire...) ou l'Etablissement de formation peut combiner les modules : pour personnaliser, pour compléter, pour rehausser son niveau de qualification (voir également d'accéder à un diplôme supérieur).

La Formation Modulaire peut s'appliquer à toutes les formations et enseignements (techniques, professionnels ou généraux).

(*) réf. M. Jean Marie Lefebvre

Filière de formation "X"



3.3.2 Fonctionnement.

Au cours du temps et en fonction des besoins socio-économique du pays, une spécialité peut être ouverte, une autre fermée ; ce système est donc très réactif.

Ce dispositif permet de sortir de la logique de reconduction systématique des formations, d'une année sur l'autre.

Les formateurs ne sont pas obligés de tout recommencer à zéro à chaque fermeture ou ouverture de spécialités.

Si un titulaire d'une spécialité doit changer de métier, il lui "suffit" de suivre les formations liées aux modules différents de ceux qu'il maîtrise déjà.

Une personne en situation de travail peut ajouter 1 Module spécifique pour se perfectionner, pour réactualiser ses compétences, pour accéder à un nouveau poste (*dans le cadre de la formation continue*).

Un demandeur d'emploi peut acquérir un module complémentaire, pour répondre plus précisément à une offre d'emploi, ou pour envisager un recyclage.

Le contenu des formations doit avant toute chose être validé par la profession (*les entreprises ou employeurs*). Il faut adapter les contenus au contexte spécifique du pays, de la région, et en intégrant les futurs besoins en qualification (*Normes Internationales de Qualité*)

Ce mode de formation doit permettre d'inclure de façon cohérente la formation continue (*à la demande du stagiaire ou proposée par l'entreprise*). Il doit être aisé d'écrire toutes les actions de formation comme étant tout ou partie d'un module.

Les contours des filières et des spécialités doivent être clairement définis, et certaines activités peuvent être considérées soit comme filière soit comme spécialité d'une filière. Exemple : la maintenance peut être considérée comme une filière en tant que telle (*avec des spécialités telles que mécanique, audiovisuelle, etc.*) ou bien comme une spécialité des filières mécanique, électronique, etc. Ce choix dépend des habitudes et de l'organisation des entreprises du pays.

Définir les filières, c'est donc faire ressortir tout ce qui est commun à plusieurs spécialités, donc transférable.

Avant toute action dans le domaine professionnel il est essentiel d'établir les frontières des filières et des spécialités. **Ce travail nécessite des séances de travail avec les "entreprises de la place" ; c'est la condition première pour rendre une formation efficiente.**

3.4 L'Enseignement, la Formation Technique et Professionnelle (EFTP) en Afrique subsaharienne

Nous savons que l'EFTP en Afrique, évolue dans des situations économiques difficiles et est souvent victime de restrictions ou d'ablations budgétaires. Il en résulte une dégradation et une obsolescence des équipements dans les Ecoles et Centres de formation, des difficultés à moderniser les formations ou à en ouvrir de nouvelles, une stagnation des salaires des enseignants, mais des effectifs de jeunes qui explosent.

L'EFTP, qui devrait être un levier du développement économique et social en est réduit à faire du surplace, de l'habillage social et parfois dans certains pays, devient une véritable bombe sociale à retardement. Rendre l'EFTP plus performant nécessiterait des moyens financiers et humains que très peu de pays africains peuvent s'offrir. Les modèles, hérités de la colonisation ne répondent pas aux besoins des bénéficiaires (*apprenants et employeurs*).

Les systèmes d'EFTP, déjà insuffisamment représentés au sein du dispositif éducatif, ne fournissent pas au marché du travail les profils recherchés par les entreprises. La formation dispensée est généralement très théorique et n'apportent pas les compétences en terme de

savoir faire et de comportement aux bénéficiaires. Ceci est la conséquence de programmes dépassés, de moyens pédagogiques obsolètes ou dégradés, de formateurs renouvelant la formation qu'ils ont eux-mêmes subis.

Les formateurs, trop souvent, ne possèdent pas d'expérience professionnelle et n'ont pas reçu de formation ou initiation pédagogique. Ainsi, ils reproduisent encore un enseignement très magistral, qui ne favorise pas l'implication du stagiaire, mais l'amène plutôt à subir sa formation avec tout les préjudices que cela entraîne sur les résultats de la formation dispensée. Les organismes privés interviennent dans une approche plus pragmatique et beaucoup plus en lien avec les besoins des professionnels, mais sont très souvent dépourvus de moyens ou se contentent de répondre aux besoins en formation les moins coûteux ou qui nécessite le moins d'ingénierie de formation.

3.5 L'EFTP et l'Insertion en entreprise.

Les partenaires économiques et sociaux ne sont pas réellement associés à la définition des orientations ou à la conception des programmes de formation. Leur participation aux différentes commissions de travail, n'est pas suffisamment représentative, ainsi ils ne se trouvent pas impliqués dans le fonctionnement et l'évolution du dispositif de formation professionnelle. Par ailleurs on se prive de leur connaissance de l'environnement professionnel et des métiers.

Ainsi l'insuffisance de main d'œuvre qualifiée, conséquence de l'inadaptation des capacités de formation professionnelle et d'enseignement technique, persiste dans ces pays. Ces insuffisances constituent un handicap de taille pour la croissance et le développement économique du pays dans de nombreux secteurs d'activité.

Ce déficit d'encadrement et de qualification est, pour l'entreprise, un véritable frein dans son adaptation aux évolutions économiques et technologiques. L'entreprise se trouve en effet démunie de capacité d'anticipation, d'organisation du travail, de management des équipes de terrain ou atelier et d'ouvriers autonomes dans l'exécution de leur tâche. Le déficit de maîtrise intermédiaire est d'autant plus pénalisant pour l'entreprise, que le personnel d'exécution n'est pas qualifié et nécessite ainsi un encadrement plus important.

Par ailleurs, nous assistons à une aggravation des situations sociales des scolarisés et constatons des demandes accrues des jeunes pour partir étudier en Europe, USA, Canada, Inde....avec des difficultés pour obtenir les visas pour l'Europe, des difficultés d'intégration dans les pays d'accueil, un coût élevé des études à l'étranger.

Sans oublier les conséquences négatives pour les pays d'origine et les pays de destination :

- une augmentation de l'immigration clandestine, y compris pour les étudiants
- un faible taux de retour dans le pays d'origine
- un non renouvellement des cadres et dirigeants des pays d'origine
- des désillusions, des situations humanitaires dramatiques et des risques de troubles

Il est donc nécessaire d'imaginer une mise en perspective avec des moyens et une approche différente ; où les notions de partage, mais aussi de responsabilisation par rapport à des objectifs et de pérennisation, devront en être les moteurs.

Mettre en place des réformes supposent de s'attaquer aux structures dépassées, mais aussi d'innover sur le plan pédagogique, de négocier des contenus de formations avec des néo partenaires, et de partager des expériences, de manière pragmatique et ouverte.

Témoin des carences des systèmes scolaires, universitaires, et de formation professionnelle en Afrique, « **Ingénieur du Monde** » propose des améliorations par le biais d'une prise en main de l'EFTP par des initiatives privées locales et par le développement des partenariats techniques Sud-Nord ou Sud-Sud, performants (*transfert de compétences*).

4. Mise en œuvre : Activités et résultats

(approche méthodologique - indicateurs)

4.1 Les futurs Centres de formations

Dans le cadre de ce projet, Ingénieurs du Monde accompagnera les structures de formation privées, bénéficiaires de ce plan d'actions pour doter ces établissements de :

- Une organisation technique et pédagogique rationnelle. Chaque Centre sera positionné sur des niveaux de formation, cohérents et bien identifiés.
- Une méthodologie qui leur permettra de :
 - Proposer des actions de formation en phase avec les besoins du marché de l'emploi et des métiers, tels qu'ils sont pratiqués dans le pays
 - Définir le profil des formateurs et les perfectionnements à mettre en place pour accompagner leur évolution en phase avec les évolutions économiques et technologiques.
 - Définir les équipements nécessaires à la conduite des actions
 - Construire les programmes de formation définis par modules
- Une gestion rigoureuse au niveau :
 - Des ressources humaines : formateurs permanents, vivier de vacataires, professionnels etc.
 - Des équipements et matières d'œuvre : achat ou location de matériels en fonction du taux d'utilisation, utilisation des périodes d'alternance pour limiter les investissements et la matière d'oeuvre, optimisation des équipements par la réalisation d'interventions au bénéfice des artisans sans entrer en concurrence avec ces derniers, montage d'actions en partenariat, etc.
 - Montage d'actions et établissement du coût de formation dans un souci de rentabilité et de moindre coût pour le client.
- Une qualité de service :
 - Procédure de fonctionnement et de gestion de l'activité
 - Accueil, service au client
 - Qualité et évaluation des résultats en fonction des objectifs de l'action de formation conduite
 - Suivi statistique des résultats
- Impact sur l'environnement économique et social :
 - Réalisation de prestations pour les artisans non équipés de matériels de diagnostic modernes et trop coûteux pour les petites structures
 - Participer au développement ou renforcement des branches professionnelles
 - Participer à la promotion et au regroupement des organismes de formation en association
 - Promouvoir l'action des partenaires sociaux dans la politique nationale de l'emploi et de l'EFTP
 - Faciliter l'accès à l'emploi des sortants du dispositif (*rencontres entreprises /stagiaires, publicité et information presse etc.*)
 - Participer activement aux réflexions, conduites au niveau du Ministère en charge de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, sur les stratégies et projets de développement
 - Devenir force de proposition dans le cadre de la structuration et du développement de la formation professionnelle du pays

- Communication interne et externe
 - Un projet lisible à l'interne et à l'externe
 - Mettre en place un rapport d'activité présentant les résultats de façon lisible
 - Communication sur les formations dispensées, la réactivité et l'adaptabilité des réponses proposées
 - Mettre en place des journées portes ouvertes et d'information
- Une stratégie et un projet à moyen et long terme révisable tous les ans ou deux ans
 - Veille sur l'environnement économique
 - Veille sur les orientations gouvernementales en matière d'emploi et de formation professionnelle
 - Prise en compte de la situation de l'emploi
 - Prise en compte de la carte du dispositif de formation professionnelle
 - Relations avec les partenaires financiers nationaux et internationaux
 - Associer les formateurs à la conception du projet
 - Communication sur le projet d'établissement

En résumé, il s'agit de rompre avec le statisme des dispositifs actuels, créer et/ou accompagner des centres de formation pour qu'ils s'inscrivent et accompagnent les entreprises dans leur modernisation et permettent l'accès et le maintien dans l'emploi des personnes en âge de travailler. Ces centres de «référence» seront des acteurs du renforcement de la formation professionnelle dans leur pays.

4.2 Chronologie des activités et Résultats attendus

	Activités	Résultats attendus
1	<ul style="list-style-type: none"> • Communication et publicité sur le projet • Appel à projets • Evaluation des candidatures de Promoteurs 	Les 4 pays bénéficiaires du projet sont arrêtés
2	<p>Situation du dispositif de l'EFTP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisation Ministérielle de tutelle • Relation tutelle partenaires sociaux • Institutions de cadrage de l'EFTP <ul style="list-style-type: none"> - Observatoire de l'emploi - Orientations gouvernementales - Méthodologie en matière d'ingénierie - Dispositif de validation ou certification - Projet et stratégie de développement <p>Poids et intégration des organismes de formation privés</p>	Les bénéficiaires du projet, à l'intérieur des 4 pays, sont arrêtés
3	<p>Conception des projets individuels, pour chacun des projets de création de Centres :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identification du bénéficiaire • Engagement du bénéficiaire • Structure en place (<i>immobilier, moyens humains, matériels, positionnement</i>) • Le projet (<i>secteurs d'activité, positionnement, objectifs, cibles, site de réalisation, etc...</i>) • Chiffrage du projet (<i>étude de faisabilité et business plan</i>) • Partenariat avec les entreprises ou organismes du Nord • Planification de sa réalisation et ponts d'étape • Conventiionnements • Accompagnement du promoteur dans sa recherche de financement • Validation des projets par les organismes financeurs 	<p>Les projets (Centres) sont validés par les Organismes financeurs</p> <p>Le projet est établi et conventionné</p> <p>Les objectifs intermédiaires, de la réalisation du projet sont fixés et les points d'évaluation planifiés</p>

4	<p>4.1 Phase 1 : mise en place</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place des outils, moyens et procédures de gestion • Développement des relations avec les partenaires économiques et sociaux • Analyse des emplois pour les secteurs concernés • Conception des programmes de formation • Conception des listes d'équipements • Perfectionnement technique et pédagogique des formateurs • Communication interne et externe • Mise en place des outils de gestion des résultats 	<p>Le promoteur est en mesure de présenter :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des résultats équilibrés, lisibles à la fin de chaque exercice - des programmes de formation en phase avec l'emploi et avec la méthodologie prédéfinie - des résultats en matière de : stagiaires accueillis, formés, qualifiés, diplômés, insérés
	<p>4.2 Phase 2 : formation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implantation des programmes • Définition des pré requis • Recrutement des stagiaires • Accueil des stagiaires • Mise en œuvre des formations en phase avec l'emploi • Evaluations (<i>en cours et finales</i>) • Validation, certification (<i>suivant les formations</i>) • Accompagnement dans l'insertion 	<p>Les programmes de formation ont été implantés auprès de la direction et des formateurs</p> <p>Les organisations et outils pédagogiques sont en place et les formateurs se les sont appropriés</p>
	<p>4.3 Phase 3 : organisation</p> <p>Réalisation du projet (<u>en parallèle</u>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exploitation des outils statistiques disponibles sur l'emploi et la formation professionnelle • Définition d'une stratégie et un projet de développement glissant • Définition d'une stratégie et communication commerciale 	<ul style="list-style-type: none"> -Les centres de formation ont un tableau de bord de la situation de l'emploi et de la formation professionnelle - Un plan de développement du dispositif est établi - Un plan de communication est en place et objet d'un suivi - Les 3 premiers Centres s'impliquent pour relayer leur expérience
	<p>4.4 Phase 4 : Consolidation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participation au développement des branches professionnelles dans le pays • Participation à la création d'un groupement des organismes de formation privés • Participation à la définition de la stratégie nationale de développement de l'emploi et de la formation professionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> -Les centres se sont positionnés comme acteur auprès des branches sur les réflexions liées au développement des R.H. -Les centres s'impliquent dans la création d'un groupement des organismes privés. - Les centres s'impliquent et sont force de proposition dans les travaux de réflexion sur l'emploi et la F.P. au niveau institutionnel
	<p>Evaluations intermédiaires du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Point d'avancement • Engagements budgétaires • Mesures correctives 	<ul style="list-style-type: none"> - Ces résultats attendus seront définis par le projet lié à chacun des établissements

4.3 Evaluation à mi-parcours (après 22 mois du lancement du projet)

Evaluer les **projets -actions** entrepris suivant les critères de :

- Pertinence (*mesurer le bien fondé des actions aux regard des objectifs*)
- Cohérence (*apprécier l'enchaînement des actions*)
- Efficacité (*préciser le degré de conformité des résultats obtenus par rapport aux objectifs*)
- Efficience (*analyser les résultats quantitatifs obtenus par les actions réalisées et par leur décaissement*)
- Impact (*mesurer les résultats qualitatifs*)
- viabilité et pérennité (*estimer les conditions de poursuite des avancées du Projet*)
- Engagement de la dépense (*donner un avis sur les avancements des décaissements*)

Des conclusions explicites en seront tirées, des préconisations à caractères plus généraux (sectoriels, opérationnels, techniques) pourront être soulignées.

Sur la base de ces conclusions, des recommandations générales et opérationnelles seront formulées ainsi que des mesures correctives, si besoin.

L'évaluation sera effectuée selon les termes de référence et s'effectuera avec 2 experts, choisis par Ingénieur du Monde, qui interviendront respectivement et successivement sur 2 pays.

Une réunion préparatoire aura lieu avec le Bureau d'Ingénieur du Monde. Deux réunions avec le Bureau de coordination, au début et à la restitution orale de l'évaluation. Les partenaires des pays d'Afrique seront présents et pourront être auditionnés à la demande et si besoin, en entretiens individuels. Les partenaires, auront préparé un planning d'action, un compte-rendu d'activité et une évaluation (*point forts, points à améliorer, suggestions*).

L'expert retenu devra avoir une solide expérience dans les domaines de **la formation professionnelle et de l'insertion professionnelle en Europe ou au Canada et dans les pays ACP.**

Le coordonnateur ou le chef de projet pourra l'accompagner dans ses rendez-vous et se tiendra à sa disposition durant l'évaluation dans le pays.

▪ Démarche de l'évaluation et documents de restitution :

L'évaluation se déroulera sur une semaine/pays et devra intégrer les étapes suivantes :

- fourniture des documents utiles aux évaluateurs, par le Maître d'œuvre, 10 jours avant le début de la mission
- étude du dossier avant l'arrivée en mission
- entretiens avec le Comité de Pilotage, le Promoteur, si besoin, avec le groupe cible
- restitution orale devant le Comité de Pilotage, avec remise d'un document de synthèse de quelques pages
- rédaction du rapport selon le cahier des charges et envoi au Bureau d'Ingénieur du Monde en 5 exemplaires, accompagné d'un support informatique (disquette ou cdrom), sous 15 jours après la fin de la mission sur place
- Ce rapport comportera une synthèse de 6 à 8 pages, proposant un résumé analytique de la mission, le rappel des techniques utilisées avec l'enchaînement des diverses étapes de l'évaluation, les observations essentielles faites par rapport aux critères définis dans les termes de référence, les principales recommandations liées à la poursuite de notre coopération action

4.4 Evaluation finale (2 mois avant la clôture du projet)

Evaluer les **réalisations** entreprises suivant les critères de :

- Pertinence : l'évaluation du projet doit juger du bien-fondé des actions menées dans le cadre du projet au regard des enjeux fixés au départ (les filières, les types et les niveaux de formation / les populations ciblées par les formations / la qualité des informations "retour" aux établissements de formation
- Efficience : l'évaluation analysera les résultats quantitatifs obtenus par les actions réalisées (montant des décaissements, nombre d'actions au profit des Centres, nombre de formés...)
- Efficacité : C'est à dire efficacité des formations et qualité des prestations de services. L'évaluation devra permettre de préciser le degré de conformité des résultats obtenus par rapport aux objectifs du projet (les compétences acquises / participation de professionnels dans les formations / pilotés par le projet / organisation de l'aide à l'insertion).
- Coût économique des actions : efficacité et transparence dans la gestion / financement contrôlé des dépenses / chiffre d'affaires réalisé par les centres de formation / rapport qualité/prix des formations analysé dans le contexte économique.

Evaluer et mesurer les conditions de pérennisation du projet selon 2 axes :

- la formation professionnelle initiale, en alternance et continue
- l'insertion professionnelle

En dégager des propositions ou recommandations concernant le fonctionnement et la mission des Centres de formation, ainsi que vis-à-vis de la pérennisation des différentes actions réalisées.

Sur la base de ces conclusions, des recommandations générales et opérationnelles seront formulées en vue d'élaborer un éventuel nouveau projet pour mener de nouvelles actions sur ce secteur, ou pour dupliquer l'expérimentation sur les pays bénéficiaires ou sur la sous région.

Concernant la méthodologie, le choix des experts, la démarche de l'évaluation et la remise des documents de restitution, elle sera conforme aux missions d'évaluation à mi-parcours.

5. Budgets

5.1 Budget global par phases

Phases	Libellés	Montant / €	Date de départ	Durée/ mois
1	Identification des partenaires/pays	<i>54 000</i>	4 ^{ème} Trimestre 2006	6
	Validation des partenaires (Nord et sud)	<i>90 000</i>		
	Communication	<i>16 000</i>		
	S.Total	160 000		
2	Mise en place du « concept »	230 000	Mars 2007	6
3	Développement	286 000	Sept. 2007	24
	Communication	<i>5 000</i>		
4	Consolidation et Pérennisation	120 000	Fin 2009	12
	<i>Sous Total /Phases</i>	<i>796 000</i>		
	Maître d'œuvre	99 500		
	Obtention du projet	59 500		
	Imprévus	40 000		
	Total Général	995 000		48

5.2 Budget Prévisionnel général

Nature des dépenses	% du Total	Montant/€
1. Investissement mobilier	19	189 000
- 1.1 Installations techniques, matériel et gros outillage	<i>17</i>	<i>170 000</i>
- 1.2 Autres	<i>2</i>	<i>19 000</i>
2. Achats de fournitures et matières consommables	1	10 000
3. Achats d'études et de prestations de service	60	597 000
- 3.1 Etudes		
- 3.2 Communication, publicité, représentation		
- 3.3 Missions auprès des Partenaires (<i>entreprises – Ets de formation</i>)		
- 3.4 Formation (<i>des partenaires</i>)		
- 3.5 Missions de courtes durées (<i>expertises</i>)		
- 3.6 Evaluations du projet		
- 3.7 Autres services extérieurs		
<i>Sous Total</i>	80	796 000
4. Coûts de structure IdM	10	99 500
5. Frais d'obtention du projet	6	59 500
6. Divers et imprévus	4	40 000
TOTAL	100%	995 000

Nb : les frais de déplacements sont inclus dans les différentes prestations – les 10% d'IdM comprennent également le matériel et les équipements pour leurs intervenants – les budgets 1. 2. 3. sont destinés à financer les actions dites de terrain, soit 80% du budget total, auxquels on peut ajouter tout ou partie des 4% des imprévus (6.)

5.3 Cadre d'Exécution prévisionnel (en €)

Nature de dépense	Phase 1 6 mois	Phase 2 6 mois	Phase 3 24 mois	Phase 4 12 mois	Total par nature de dépense
1. Investissement mobilier <i>1.1 Installations techniques, matériel et gros outillage</i> <i>1.2 Autres</i>		80 000	85 000	24 000	189 000
2. Achats de fournitures et matières consommables		5 000	3 000	2 000	10 000
3. Achats d'études et de prestations de service <i>3.1 Etudes</i> <i>3.2 Communication, publicité, représentation</i> <i>3.3 Missions auprès des Partenaires (entreprises – Ets de formation)</i> <i>3.4 Formation</i> <i>3.5 Missions de courtes durées</i> <i>3.6 Evaluations du projet</i> <i>3.7 Autres services extérieurs</i>	160 000	140 000	200 000	97 000	597 000
<i>Sous Total</i>	<i>160 000</i>	<i>225 000</i>	<i>288 000</i>	<i>123 000</i>	<i>796 000</i>
5. Coûts de structure IdM	20 000	20 000	40 000	19 500	99 500
6. Frais d'obtention du projet	59 500				59 500
7. Divers et imprévus		5 000	25 000	10 000	40 000
TOTAL	239 500	250 000	353 000	152 500	995 000