



FORMATION PROFESSIONNELLE

**LE DÉVELOPPEMENT
DES PARTENARIATS
PRIVÉS-PUBLICS DANS
L'ENSEIGNEMENT ET LA
FORMATION TECHNIQUES
ET PROFESSIONNELS**



Agence luxembourgeoise pour la
Coopération au développement

LISTE D'ACRONYMES

ACEFOP	Accès équitable à la formation professionnelle
AFD	Agence française de développement
BTEC	<i>Business and Technology Education Council</i>
CdC	Centre de compétences
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CEFAM	Centre de formation et d'appui aux métiers
CERMI	Centre pour les énergies renouvelables et la maintenance industrielle
CFP	Centres de formation professionnelle
DPPP	Développement de partenariats public-privé
EFP	Enseignement et formation professionnels
EFTP	Enseignement et formation techniques et professionnels
ENABEL	Agence belge de développement
FP	Formation professionnelle
FP	Formation professionnelle et technique
GIE	Groupement d'intérêt économique
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GTB	Génie technique du Bâtiment
IFEF	Institut de la francophonie pour l'éducation et la formation
LKDF	<i>Learning and Knowledge Development Facility</i>
MEST	Ministère de l'Éducation, des Sciences et des Technologies du Kosovo
PALOP	Pays africains de langue officielle portugaise
PEFOP	Plateforme d'expertise en formation professionnelle
PPP	Partenariat public-privé
SNQ	Système national de qualifications
UE	Union européenne

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	4
FACTEURS CLÉS DE LA VIABILITÉ FINANCIÈRE DE L'EFTP MOYENNANT DES PPP AU NIVEAU DES CFP	6
RÔLE DES PARTENAIRES DE DÉVELOPPEMENT ET DES BAILLEURS DE FONDS DANS LES PPP	7
POTENTIELLES ÉTAPES CLÉS DES DPPP AU NIVEAU DES CFP	8
PRINCIPES FONDAMENTAUX VALABLES POUR TOUTES LES PARTIES AU PPP	9
UNE NOUVELLE ÈRE DE L'ORIENTATION PROFESSIONNELLE S'OUVRE DANS L'ENSEIGNEMENT PRÉUNIVERSITAIRE AU KOSOVO : BASIC CHECK AG	14
SENSIBILISER LES JEUNES TECHNICIENS EN OPTIQUE AUX TENDANCES GLOBALES DU SECTEUR INDUSTRIEL : ESSILORG	16
ALIGNEMENT CONSTANT DES SERVICES DES CDC SUR LES BESOINS DU MARCHÉ DU TRAVAIL : PEARSON	18
OUVERTURE D'UN CENTRE DE FORMATION PROFESSIONNELLE SECTORIELLE CONSACRÉ AUX MÉTIERS DE LA SYLVICULTURE : ACEFOP	20
PROJET DE FORMATION ET D'INSERTION : CFP/CEFAM DE LOUGA	22
PPP « CABO VERDE 3C » CENTRE DE COMPÉTENCE EN ÉNERGIES RENOUVELABLES, EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE ET MAINTENANCE INDUSTRIELLE : CERMI	23
ANNEXE 1 Atelier régional PEFOP-IFEFF-LuxDev sur les PPP en EFTP	26

INTRODUCTION

Concernant l'objectif global d'améliorer l'offre des programmes d'Enseignement et formation techniques et professionnels (EFTP) tout en répondant aux besoins du marché du travail dans le respect des principes de qualité et d'équité, les gouvernements nationaux cherchent à tisser des liens de collaboration étroits avec le secteur privé à l'échelle macro ou micro, chaque fois que cela s'avère possible. Sur le plan national, une saine concurrence devrait s'établir entre les centres publics proposant des programmes de formation professionnelle (FP) actualisés et plus axés sur la demande du marché et les Centres de formation professionnelle (CFP) privés, au nom du bien du groupe cible que sont les étudiants. Si les jeunes décrochent plus rapidement un emploi à l'issue d'une formation plus pertinente et efficace, la sensibilisation en EFTP et la réputation des CFP vont s'améliorer.

Cependant, à l'échelle nationale, les fonds publics nationaux et régionaux alloués à l'éducation (et à l'EFTP) s'amenuisent pour des motifs politiques/stratégiques et, sur le plan micro, le financement de la gestion publique des CFP et des programmes d'EFTP suivent la même voie.

Pour assurer le bon fonctionnement des systèmes d'EFTP à l'échelle nationale, il faut diversifier les sources de revenus et se tourner vers des sources alternatives (incitations nationales et mesures incitatives en faveur du secteur de la formation, p. ex. la taxe de la FP à niveau national ou par secteur). Les CFP publics doivent entreprendre des activités rémunératrices pour multiplier les sources de financement en fonction de leur degré d'autonomie financière, administrative et pédagogique. Les droits d'inscription des étudiants sont une autre source de revenus.

Dans tous les cas, le secteur privé local doit absolument participer à niveau macro et micro (voir annexe: conclusions du premier atelier régional organisé par la Plateforme d'expertise en formation professionnelle (PEFOP), l'Institut de la francophonie pour l'éducation et la formation (IFEFF) et LuxDev sur les Partenariats public-privé (PPP), Dakar, mars 2018), car les partenariats entre entreprises et services publics sont le gage d'un développement durable fondé sur une croissance économique viable. De plus, la collaboration profite aux deux partenaires. Elle repose sur un climat de confiance mutuelle, des avantages réciproques et la coopéra-

tion atténuée les risques encourus par le secteur privé. Des dons ou des prêts peuvent d'ailleurs être alloués par les autorités nationales au secteur privé au titre de cette collaboration.

Toutefois, pour pouvoir conclure des partenariats dans les pays développés ou les pays en développement, il faut identifier ce qui distingue fondamentalement le secteur public du secteur privé.

Si l'on veut pouvoir créer de l'emploi et offrir des formations, le secteur privé doit pouvoir faire bénéficier les centres de formation professionnelle (CFP) publics en exercice d'une contribution financière plus importante, ainsi que de son savoir-faire. Là où la marge de manœuvre du secteur public est restreinte, les entreprises peuvent prendre le relais en ciblant les programmes publics inadéquats d'EFTP.

Même si, à première vue, ces alliances semblent axées sur la collaboration économique et le partenariat, elles reposent en réalité sur les principes de base que sont la liberté individuelle, la démocratie et l'État de droit. Mais, pour que la bonne entente règne au sein d'un PPP, d'autres conditions primordiales doivent être rencontrées:

- la bonne gouvernance;
- le développement et la protection du secteur privé;
- le soutien aux régimes de microfinance.

Cette collaboration entre partenaires publics et privés n'est pas facile à établir, mais, pour qu'un partenariat conclu au titre du développement durable soit couronné de succès, il faut pouvoir compter sur l'engagement des entreprises, car elles créent de l'emploi et génèrent des revenus sûrs, tout en assurant le transfert des connaissances techniques et en promouvant les technologies d'avenir.

Toutefois, dans les pays en développement, les entreprises se heurtent à des difficultés particulières et des perspectives commerciales prometteuses peuvent s'écrouler par manque de sécurité juridique et légale, en raison de l'absence de dispositifs de formation. La difficulté peut également tenir à l'inefficacité des structures administratives ou d'une infrastructure médiocre. Il faut donc identifier et comprendre les principaux facteurs qui différencient ces deux mondes assez opposés.

Dans le tableau ci-dessous, nous reprenons les principales différences de motivation et les caractéristiques

essentielles de l'EFTP selon qu'elle est assurée par le secteur privé ou par le secteur public.

(Séminaire régional sur les PPP organisé par le PEFOP, l'IFEF et LuxDev, commentaires M. Ziegler à Dakar, en mars 2018)

Motivations du secteur privé	Motivations du secteur public
Priorité au chiffre d'affaires et au profit commercial	L'éducation est un service public (universel) : but non lucratif
Terme : court à moyen	Terme : moyen à long
Formation selon les postes à pourvoir (profils)	Base : profils professionnels larges
La formation a un coût : retour sur investissement	L'éducation aura toujours un coût : fonds publics
Résultats rapides : demain plutôt que la semaine prochaine	Les bons résultats ne sont pas immédiats
Volonté de grande souplesse : pas de bureaucratie (procédures administratives)	Règles et procédures en faveur d'un accès et d'opportunités équitables et universels (l'éducation est un droit)
Comparaison avec d'autres entreprises	Comparaison avec d'autres pays, des instances internationales (p. ex. UE)
Procédures d'admission et d'inscription très sélectives	Règles et règlements garantissant la qualité et la continuité

Le PPP est un excellent outil pour apprendre à se connaître en travaillant ensemble et combler de la sorte le fossé entre intérêts privés et motivations publiques. Une entreprise privée peut être un centre international/national privé de FP.

La collaboration doit se faire au nom d'une mission et d'un objectif communs. Elle visera à rapprocher des ensembles de valeurs et des normes différents et aidera à surmonter les différences liées à des facteurs culturels, à des méthodes de travail ou à la déontologie.

FACTEURS CLÉS DE LA VIABILITÉ FINANCIÈRE DE L'EFTP MOYENNANT DES PPP AU NIVEAU DES CFP

Un PPP est un accord passé entre le secteur privé et le secteur public qui vise à améliorer l'efficacité des services publics proposés et à constituer un actif public, en faisant appel aux ressources et aux connaissances du secteur privé.

C'est une façon de prester et de financer des services publics qui ont des répercussions plus profondes sur le développement. Les acteurs publics et privés se partagent les investissements, les risques, les responsabilités et les bénéfices.

Le PPP n'est pas tant un but en soi, mais un outil supplémentaire mis au service d'un projet axé sur les résultats dont l'objectif est l'insertion professionnelle ou l'amélioration de l'EFTP.

Pour les besoins du présent document, nous ne retiendrons que les PPP conclus au profit de CFP publics (niveau micro).

Dans le secteur local de l'EFTP (quel que soit le programme considéré), des CFP gérés exclusivement par les services publics peuvent cohabiter avec des CFP purement privés, sans qu'un PPP n'ait été conclu.

Dans un PPP, les investissements, les risques, les responsabilités et les bénéfices sont répartis entre le secteur public et le secteur privé.

Une distinction peut être faite entre PPP opérationnel et PPP éducatif (réf. Séminaire de formation sur la gestion des CFP, ITCILO-ENABEL-VDAB-SYNTRA West, mai 2016, Fort Portal-Ouganda, J.VDHoogen).

Dans un PPP opérationnel, des acteurs privés s'engagent à participer à la gestion d'un service public d'EFTP sur le modèle de la co-entreprise, en vertu d'un contrat légal passé avec les autorités nationales/locales. L'opérateur privé assume différents degrés de responsabilités dans l'exploitation du service public et doit verser une contrepartie au partenaire public. Le PPP se matérialise au niveau du Conseil d'administration et/ou des

postes opérationnels au sein de la direction. Les droits et obligations du partenaire privé à l'égard du partenaire public sont fonction du type de contrat (il en existe six) :

- contractualisation simple ;
- autorité publique ;
- le crédit-bail de services publics ;
- concession de services publics ;
- bail administratif de longue durée ;
- construction, exploitation et transfert.

De plus amples informations sur les différences juridiques entre ces six modèles contractuels peuvent être demandées et obtenues auprès de l'auteur (cf. Séminaire de formation sur le financement de l'EFTP, ITCILO, Turin, 2015 et 2016).

Il y a le PPP éducatif dès lors que des services professionnels privés modernisent et améliorent les centres d'EFTP par leurs services-conseils et la formation de formateurs, mais également en fournissant du matériel d'enseignement et d'apprentissage (éditeurs), en leur conférant l'assurance qualité et l'accréditation. La collaboration entre les partenaires est de nature ponctuelle et le secteur privé n'est pas responsable en dernier recours de l'exploitation du service public.

Un PPP n'est pas :

- un contrat entre entités publiques et privées sans apport financier du secteur privé, les fonds provenant exclusivement du secteur public (ou d'un donateur) ;
- un dispositif d'échange d'informations ;
- une responsabilité sociale des entreprises ou une initiative philanthropique lancée par le secteur privé au profit de la prestation d'un service public ;
- le développement du secteur privé à l'aide de fonds publics.

RÔLE DES PARTENAIRES DE DÉVELOPPEMENT ET DES BAILLEURS DE FONDS DANS LES PPP

Le concept de PPP en vertu duquel certains biens/ services publics peuvent être distribués par le secteur privé n'a rien de neuf. Ce qui est nouveau, par contre, c'est l'intervention d'un tiers (un bailleur de fonds par exemple) conformément à l'Objectif de développement durable 17. Compte tenu de la difficulté à comprendre et à surmonter les différences qui séparent le secteur public du secteur privé à l'échelle nationale et internationale, un PPP peut devenir un Développement de partenariats public-privé (DPPP).

Selon les agences de coopération et les partenaires de développement que sont, notamment, LuxDev, Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), Agence française de développement (AFD), il est urgent de renforcer les capacités et de faire appel aux fonds privés et à la capacité de gestion de ce secteur afin d'améliorer la prestation de services publics dans les pays partenaires. Cette volonté apparaît dans toutes les demandes d'assistance adressées par le partenaire local, national ou régional au bailleur de fonds. Le principe d'équité est le moteur de toutes les interventions des donateurs soucieux de « ne laisser personne de côté ».

Le DPPP peut être utilisé dans le cadre du développement des compétences via des CFP renforcés.

En règle générale, le secteur privé fournit du matériel et offre son savoir-faire, alors que, de son côté, le service public met à disposition des bâtiments et du personnel. Quant aux partenaires de développement, ils apportent des fonds au titre de la réalisation des objectifs de développement et pour que des liens se tissent avec les autorités locales. Au nom de leur neutralité, les partenaires de développement veillent au rapprochement de toutes les parties. Un bailleur de fonds finançant l'intervention du secteur privé ne recourt pas à un PPP.

Comme le montrent les exemples présentés plus loin, LuxDev a des PPP éducatifs (Sénégal, Kosovo) et opérationnels (Cabo Verde, Sénégal) et, quel que soit le projet, le secteur privé complète le budget et/ou l'aide provenant des donateurs et du secteur public, par un apport en nature.

Tous les projets d'EFTP visent à former une main-d'œuvre hautement qualifiée et en phase avec la demande du marché afin de multiplier les opportunités dont peuvent bénéficier les entreprises d'une part et, d'autre part, de lutter contre le chômage et la pauvreté. La faiblesse de l'EFTP traditionnelle réside dans le faible niveau d'instruction des formateurs et des Étudiants. Il faut impérativement pallier à cette faiblesse, en créant des CFP compétents proposant des programmes qui répondent aux exigences et aux besoins du secteur.

Dès la conclusion du PPP, il faut absolument trouver le juste équilibre entre droits et devoirs, mais aussi entre les contributions financières des partenaires (public, privé, bailleurs de fonds). De mauvais arrangements (viabilité financière garantie uniquement par le donateur, p. ex.) peuvent miner la pérennité des interventions. Souvent, la question du budget couvrant l'après-projet est laissée de côté jusqu'au dernier moment et, juste avant la conclusion officielle du projet et son transfert vers les autorités locales, surgit la question du financement des formations et autres frais de fonctionnement du CFP. Parfois, on part de l'hypothèse implicite selon laquelle c'est le gouvernement hôte qui assumera la charge financière du CFP, mais bien souvent, cette hypothèse ne se vérifie pas pour des motifs de contraintes budgétaires ou autres pressions.

C'est la raison pour laquelle les contributions publiques et privées doivent se compléter, au nom des objectifs communs. Une aide publique ne sera accordée que si le partenaire privé n'est pas à même de prendre les mesures nécessaires sans l'aide du partenaire public. Certains donateurs, comme la GIZ, exigent une contribution financière considérable de la part des entreprises et/ou leur demandent de mettre du personnel à la disposition du projet, la contribution du secteur privé s'élevant dès lors au minimum à 50% du coût total. Voilà pourquoi les interventions doivent se poursuivre après la fin du projet et le projet doit présenter un intérêt commercial clair et palpable pour l'entreprise qui perdure après qu'il se termine.

La viabilité financière du PPP peut être menacée par :

- l'absence de plan d'affaires adéquat arrêté pour le CFP en début d'intervention, incluant les revenus et les coûts. Les objectifs du plan d'affaires plan doivent faire l'objet d'un suivi constant ;
- la faible diversification des sources de revenus à un stade précoce, en raison de la faible autonomie administrative, financière et pédagogique du CFP ;
- le manque d'appropriation ou de prise de responsabilité locale ;
- le manque d'expérience locale en matière de création de revenus en raison de la dépendance financière et administrative du CFP ;
- des complications juridiques et légales ;
- la méconnaissance de la logique du PPP ;
- autres.

POTENTIELLES ÉTAPES CLÉS DES DPPP AU NIVEAU DES CFP

En matière de PPP, pas de feuille de route établie, ni de recette miracle. Ce qui suit s'inspire donc de pratiques dont plusieurs donateurs ont tiré parti.

Étape 1 : définition du contexte, de la portée et du but du PPP

Le secteur privé doit être un partenaire actif. L'EFTP de qualité est onéreuse, car les ateliers doivent respecter des normes sévères et qu'il faut régulièrement investir dans du nouveau matériel, entretenir et réparer le matériel existant, tout en assurant la formation continue des formateurs et autres membres de l'équipe pédagogique. Nombreux sont les pays où le gouvernement peine à seulement verser le salaire des employés des centres de formation.

Dès lors, il faut sans cesse revenir sur la nécessité d'augmenter le budget de l'EFTP, que ce soit au niveau macro (fonds de sources multiples) ou au niveau micro (de revenus générés au niveau de l'établissement).

Le choix d'un CFP à la structure juridique adéquate, capable de générer légalement des revenus devrait être un critère de sélection, au même titre que le soutien et des échanges ininterrompus avec le secteur privé ou l'évaluation minutieuse du marché local et des ressources allouées (temps et fonds).

Étape 2 : élaboration d'un projet de plan d'affaires pour le CFP avec prévisions relatives aux recettes et aux charges

Il n'existe pas de modèle universel applicable à toutes les situations, tous les types de formation et tous les pays.

Étape 3 : sources de rentrées

Pour que le projet soit autosuffisant, il faut trouver d'autres sources de rentrées. Pour ce faire, on peut tenter de réduire les coûts (en confiant certaines fonctions opérationnelles à des entreprises privées) et mener

des activités génératrices de revenus. Certaines tâches opérationnelles peuvent être effectuées par le personnel et les étudiants du CFP (entretien du matériel lourd, p. ex.). Les contributions non financières des partenaires au projet doivent être évaluées.

Le centre pourrait augmenter ses rentrées en proposant d'autres formations à l'intention de nouveaux clients: formations de courte durée, cours du soir, cours avec intervenants invités, ou autres. Le CFP pourrait aussi proposer des services de maintenance en évitant toutefois de provoquer des distorsions sur le marché local (p. ex. : organiser des ateliers d'entretien en faisant attention aux questions de responsabilité et d'assurances).

Étape 4 : suivi et évaluation des progrès réalisés

Le suivi et l'évaluation des progrès réalisés dans le cadre du PPP doivent se faire en temps réel, si possible. Une personne responsable du PPP doit suivre de près le plan d'affaires. À nouveau, nous insistons sur l'importance du statut juridique du CFP: comptabilité claire et démarcation entre le CFP hôte et le DPPP. Les déséquilibres doivent être compensés le plus vite possible. Le pouvoir d'achat local a-t-il été surestimé ou sous-estimé? Est-ce le bon public cible?

Cette procédure en quatre phases a été appliquée avec succès dans le domaine de la formation industrielle aux quatre coins du monde, par le recours à l'instrument «*Learning and Knowledge Development Facility (LKDF)*» (Outil de développement de l'apprentissage et des connaissances) de l'Organisation des Nations unies pour le développement industriel.

PRINCIPES FONDAMENTAUX VALABLES POUR TOUTES LES PARTIES AU PPP

- respect mutuel ;
- transparence des mesures prises ;
- appel d'offres concurrentiel et participation non discriminatoire à la mise en place du PPP ;
- non-rétroactivité des budgets de toutes les parties ;
- responsabilité et prévisibilité de toutes les parties ;
- légitimité de la création du PPP ;
- souplesse dans la collaboration et l'exécution des PPP ;
- formation, suivi et performance ininterrompus, insertion professionnelle ;
- équité, inclusion et autonomisation au profit des jeunes/étudiants du CFP ciblés par le PPP.

LES (D)PPP AU NIVEAU DES CFP, EN BREF

Le DPPP réunit essentiellement les acteurs suivants: une entreprise privée, les autorités du pays hôte, une agence de développement et un CFP.

Le DPPP poursuit les objectifs suivants: stimuler le développement économique et promouvoir l'emploi; faire reculer la pauvreté, encourager le développement durable et transformer le système d'EFTP; améliorer le matériel de formation et fournir des débouchés professionnels aux étudiants fraîchement diplômés; pénétrer de nouveaux marchés et constituer un vivier de travailleurs qualifiés sur ces marchés.

Ce partenariat se distingue avant tout par la collaboration qui s'établit entre une instance publique, un acteur privé et un partenaire de développement. Ceux-ci s'engagent à proposer un service public qui aura un effet plus profond sur le développement; la mutualisation des investissements, des risques, des responsabilités et des bénéfices entre les partenaires. Le secteur privé ne joue pas le rôle le plus important puisque tout se décide par consensus, au nom d'un objectif commun et dans l'intérêt de toutes les parties. La valeur ajoutée du partenariat tient à ce que, par leur collaboration, les partenaires peuvent aller plus loin que s'ils travaillaient seuls.

La mise en place d'un DPPP prend du temps, ce dispositif ne peut pas être érigé et mis en œuvre du jour au lendemain.

En effet, lorsqu'un tel partenariat est conclu, il est fréquent que de nouvelles procédures internes et communes doivent être adoptées par des partenaires qui n'ont souvent jamais travaillé ensemble et qui peuvent afficher des cultures organisationnelles et sectorielles très différentes. Le DPPP est un processus d'apprentissage, puisque chaque partenaire est expert dans son domaine, mais que la collaboration et la coordination sont chronophages.

L'intervention des donateurs se fait dans le respect des politiques nationales de développement du pays partenaire. Ils s'attendent à ce que les décideurs politiques nationaux (partenaires publics locaux, régionaux et nationaux) du pays hôte s'impliquent dans le DPPP, afin que les différents niveaux soient en phase. Les bailleurs de fonds tentent aussi de faire en sorte que le travail local du CFP s'ancre dans et se centre sur le changement systémique à l'échelle nationale. Le donateur peut faciliter les contacts avec les décideurs nationaux et ouvrir des portes afin de porter les enseignements du DPPP à la connaissance des échelons supérieurs au sein des gouvernements, de manière à ce qu'ils puissent, à

leur tour, peser sur des politiques et des pratiques qui dépassent les limites du seul DPPP.

Le soutien concret apporté au titre du DPPP peut renforcer la capacité à gérer des budgets plus importants, promouvoir la création d'un nouveau service ou de nouvelles formations, l'adoption de mécanismes de formation des formateurs au nouveau matériel, ou encore des formations en gestion visant le renforcement constant des capacités de la direction du CFP.

Il faut absolument trouver le bon CFP. Faut-il créer un nouveau centre ou faire appel à un centre existant? La pratique nous montre qu'il vaut mieux opter pour un centre déjà en place, même si cela exige l'ouverture d'un nouveau service ou d'un nouvel atelier et le recrutement d'employés au nom de l'optimisation des coûts, de la viabilité et de la continuité.

Les programmes d'EFTP soutenus par un DPPP doivent établir un bon rapport entre la théorie et la pratique. Il est important que les étudiants puissent acquérir de nouvelles compétences sectorielles, mais il faut souvent aussi leur trouver des stages/places d'apprentissage, pour qu'ils puissent pratiquer tout en se formant. Les entreprises s'attendent à ce qu'au terme de leur formation, les stagiaires aient de solides compétences pratiques et qu'ils soient opérationnels dès leur arrivée. Pour ce faire, le CFP doit avoir une équipe technique solide et un taux positif de rétention du personnel. La rétention peut se faire par des mesures incitatives (salaire intéressant, primes, assurance maladie et régime de pension, transport vers le lieu de travail, formations complémentaires, congés supplémentaires, etc.). Un employeur est intéressant s'il dispose d'un matériel de pointe, d'installations modernes, de lieu de repos, d'une cantine, etc. Sur le plan des ressources humaines, il est bon d'offrir des possibilités de certification internationale, d'évolution professionnelle au sein du CFP, par exemple.

Quels sont les facteurs qui favorisent la rentabilité du DPPP? Le CFP peut proposer dans ses locaux des formations de mise à niveau des compétences pour les entreprises locales et les services publics, ainsi que des services de recrutement pour les entreprises. Il peut également les aider à trouver et à embaucher les meilleurs jeunes diplômés. Pour réduire le coût des formations, les formations présentielles peuvent alterner avec des simulateurs visuels/formations en ligne et les employés qui ne font pas partie des effectifs de base peuvent se partager entre les institutions.

Cela nous renvoie à la réflexion qui doit être menée dès le premier jour quant à l'après-DPPP. La direction du CFP doit avoir une vision à long terme (plan d'affaires), prévoir des activités rémunératrices et tenter de décrocher le soutien des autorités pour la phase de transition vers les services que le centre assurera seul par la suite. La direction et les étudiants du CFP doivent être incités à prendre des engagements professionnels. Lorsque le projet se termine, le département DPPP doit se convertir en courtier du savoir, des compétences et des nouvelles technologies pour toutes les parties prenantes. Il peut devenir l'une des parties prenantes et une plaque tournante de la connaissance dans le pays.

La prise en compte transversale de la question du genre ouvre la voie à une offre plus vaste de formations qui permettront aux femmes de décrocher un emploi, ce qui servira de modèle pour convaincre les candidats, encourager les mères/parents à participer aux réunions d'orientation. Le nombre de femmes accédant à des postes de direction augmentera (ancien directeur du CFP). Les participantes aux formations obtiendront une reconnaissance et des récompenses spéciales et des séminaires d'orientation seront proposés aux employeurs potentiels afin de les sensibiliser à l'embauche de candidats de sexe féminin.

FICHES DE PROJET ÉLABORÉES PAR LUXDEV POUR DES DPPP VISANT DES CFP

Voici quelques exemples clés de projets de DPPP lancés par LuxDev, qui doivent être abordés en tant que chantiers en cours.

Un projet porte sur le DPPP pédagogique lancé au Kosovo qui, hormis l'intervention des autorités du Kosovo et LuxDev, bénéficie du soutien financier et technique d'entreprises privées internationales telles que Pearson, Basis Check AG, ESSILOR. Le PPP dispose donc d'un soutien financier avantageux du secteur privé, dont les effets se feront sentir bien au-delà de la durée du projet des donateurs.

Les engagements pris par les entreprises internationales privées envers le CFP public du Kosovo peuvent varier/se renforcer au fil du temps et l'approche initiale prudente et minimaliste peut céder le pas à un solide engagement de longue durée au profit du partenariat. LuxDev intervient en qualité d'intermédiaire classique et fournit des fonds supplémentaires au titre des objectifs de développement, en mettant aussi l'accent sur l'«équité» dans son sens le plus large. Le PPP dépasse à n'en pas douter le champ d'application du projet soutenu par LuxDev. Il en va de même pour le projet Centre de formation des métiers de Louga au Sénégal, auxquels ne participent que des entreprises locales de l'économie formelle et informelle.

Le Cabo Verde (CERMI) et le Sénégal (ACEFOP) ont mis en place des DPPP opérationnels. Selon ce qui a été dit auparavant, le service public a été confié au secteur privé (international/national) contre rétribution versée aux autorités locales. Ce sont là les premières expériences de DPPP opérationnel dont les résultats doivent être suivis de près.

Dans le projet du Cabo Verde, la société luxembourgeoise CDC-Génie technique du Bâtiment (GTB) participe à l'exécution du DPPP. LuxDev intervient à nouveau en tant qu'intermédiaire, mais ne soutient pas financièrement l'objectif de développement du projet. Le DPPP avec ACEFOP-Sénégal est toujours en cours d'élaboration.

Tous les DPPP de LuxDev affichent les qualités suivantes : forte sensibilisation et solide aptitude des conseillers techniques en EFTP à traiter avec le secteur privé sur les mêmes bases/des connaissances comparables qu'avec le secteur public, en comblant le fossé qui sépare les intérêts des deux parties et en établissant des contacts avec le secteur privé au-delà des frontières nationales du pays concerné.

Un PPP pourrait avoir comme point de départ le soutien à la «rénovation des apprentissages informels» très courants dans la région du Sahel, où les CFP publics locaux collaborent avec un artisan local qui ouvre son atelier aux étudiants dudit CFP. Cette collaboration informelle peut s'officialiser après une période d'essai. Si la collaboration entre secteur public et privé se poursuit pour se convertir en DPPP, un donateur peut aider à la formation du maître-artisan, mettre du matériel ou des équipements à la disposition du CFP.

Les plus gros bailleurs de fonds (GIZ, AFD, ENABEL, Organisation internationale du travail, LKDF/Organisation des Nations unies pour le développement industriel, etc.) participent à des DPPP et doivent donc pouvoir échanger leurs bonnes pratiques afin d'en tirer les enseignements et d'améliorer les partenariats en cours.

Dans les autres exemples, toutes les parties contribuent financièrement à la réalisation du DPPP.



UNE NOUVELLE ÈRE DE L'ORIENTATION PROFESSIONNELLE S'OUVRE DANS L'ENSEIGNEMENT PRÉUNIVERSITAIRE AU KOSOVO : BASIC CHECK AG

Ministère de l'Éducation, des Sciences et des Technologies du Kosovo (MEST), appui du projet KSV/015 de mise en œuvre d'un programme national d'orientation professionnelle profitant des dernières avancées informatiques.

LE DÉFI

Le MEST doit donner aux structures d'enseignement préuniversitaire les capacités d'orientation professionnelle nécessaires pour qu'elles puissent guider les jeunes générations à choisir assez tôt leur parcours professionnel et pour qu'elles puissent assurer la concordance entre les capacités des futurs travailleurs et les exigences du marché du travail. Ce défi est d'autant plus difficile à relever que le Fonds monétaire international a recommandé au Kosovo de geler les embauches pour stabiliser ses finances publiques.

Compte tenu de l'expérience du projet KSV/015 en matière d'adoption par les centres de compétences de modèles d'entreprise comprenant un volet d'orientation professionnelle, le partenaire national lui a demandé de concevoir, de mettre en œuvre un modèle à long terme et de prévoir l'infrastructure indispensable à tout service national moderne d'orientation professionnelle.

LA SOLUTION

Suite à leurs travaux de recherche et d'analyse conjoints, le personnel du projet et le partenaire national ont opté pour un modèle de services d'orientation professionnelle virtuel qui tient compte des obstacles susmentionnés. Divers services d'orientation professionnelle informatisés pourraient être assurés par ce système (recherche d'un établissement scolaire, examen de carrière, descriptif des métiers, recherche de stages et d'emplois) qui permettrait, en outre, à tous les étudiants préuniversitaires du Kosovo de bénéficier de sessions d'orientation professionnelle en temps réel, grâce à des outils de communication en ligne. Les services d'orientation professionnelle devant être pérennes, l'idée d'un système interne a été écartée, car ce type de système exige un entretien constant et l'embauche d'experts supplémentaires généralement plus attirés par le secteur privé en raison des niveaux de revenus qu'il offre.

À partir des données présentées, le partenaire et le projet ont choisi ensemble l'entreprise Basic Check AG basée en Suisse qui se spécialise dans la conception de systèmes d'orientation professionnelle informatisés et qui déploie ce type de systèmes dans l'enseignement national en Suisse, en Autriche et au Luxembourg. Le système repose sur une composante « *basic check* » (d'où l'entreprise tire son nom), qui propose des questionnaires testés scientifiquement pour aider les étudiants à déterminer les études qui leur conviennent le mieux.

Après des négociations approfondies, un accord a été conclu avec Basic Check AG et son partenaire local, Smart Bits L.L.C. Cet accord porte sur la conception d'un modèle national d'orientation professionnelle et d'un système d'information. Le projet a engagé des fonds et fourni une assistance technique pour les premières étapes du développement et de la mise en œuvre du système. Quant au partenaire privé, il a accepté d'héberger, d'entretenir et de poursuivre le développement du système en fonction des demandes du MEST, contre une somme annuelle symbolique qui sera versée soit aux municipalités, soit aux écoles elles-mêmes, soit encore à d'autres institutions. Le système restera entre les mains du partenaire privé et fera appel au modèle de solution de service-logiciel (SaaS). Enfin, étant donné la pérennité du projet, le partenaire privé a accepté de concevoir de nouveaux modules pour le système d'orientation professionnelle informatisé. Les étudiants bénéficieront ainsi de services qui les aideront à trouver des écoles, définir leurs intérêts et leurs valeurs, évaluer leurs aptitudes et leur personnalité. Grâce à ces modules, ils pourront aussi découvrir des métiers, trouver des stages et un emploi pertinent, mais ces modules faciliteront, avant tout, leur communication en temps réel avec des conseillers pédagogiques dédiés. Le partenaire privé en tire aussi un avantage à long terme, puisque les modules peuvent être réutilisés dans d'autres pays.

NOS SERVICES

Le projet prévoit un soutien technique et financier à la conception initiale et à l'installation du modèle et du logiciel dans tous les établissements publics d'enseignement préuniversitaires du Kosovo. L'assistance technique se fait par la mise à disposition des connaissances internes, en collaboration avec le partenaire national et le personnel technique du partenaire privé. Qui plus est, le projet encourage et facilite la conclusion de protocoles d'accord avec les municipalités kosovares en vue de la mise en place du modèle et du système dans les 900 établissements publics d'enseignement préuniversitaires du pays. Les lettres d'entente jetteront les fondements de la viabilité à long terme du système. En outre, le projet a contribué à l'officialisation à long terme de la collaboration entre le MEST, le ministère du Travail et de la Protection sociale, l'agence kosovare pour l'emploi et le partenaire privé. C'était une des conditions du développement du dispositif d'orientation professionnelle selon des indicateurs du marché du travail.

De plus, l'orientation professionnelle étant un concept relativement récent au Kosovo, les experts en la matière ne sont pas légion.

La pérennité du modèle et des services proposés par le biais du système national d'orientation dépend directement de la compétence du personnel et comme le projet est global, il encourage aussi le développement de la main d'œuvre, moyennant modification d'un autre PPP conclu avec Pearson Education (Royaume-Uni). Un programme de qualification en conseil en orientation professionnelle de niveau 5 pourra ainsi être proposé en vue de la qualification et de la certification des futurs conseillers en orientation professionnelle, sur la base de programmes mondialement reconnus et de leur aptitude à assumer les responsabilités de la nouvelle composante.

Lorsque la phase de développement sera terminée, le partenariat sera soutenu par le successeur du projet KSV/015, qui en assurera également le suivi à long terme, afin de garantir la réalisation des objectifs énoncés dans l'accord.

La viabilité de l'initiative dépend de l'utilisation que les étudiants des établissements d'enseignement préuniversitaire feront du système et des services complémentaires qui seront ajoutés afin que le partenaire privé et les écoles puissent bénéficier de rentrées.

RÉPERCUSSIONS ET RÉSULTATS

- développement du volet « orientation professionnelle » dans l'enseignement préuniversitaire au Kosovo ;
- numérisation des services d'orientation professionnelle, des questionnaires généraux et des questionnaires axés sur certaines professions ; identification des professions et des écoles pertinentes ; exposition à des stages et des emplois ; sessions de guidance professionnelle en temps réel ;
- offre de services d'orientation professionnelle en ligne pour 900 écoles primaires et secondaires, ainsi que pour les établissements de formation technique et professionnelle du Kosovo ;
- orientation professionnelle numérique pour près de 400 000 étudiants ;
- pérennité garantie du système par une solution de SaaS (Software as a service) pour laquelle une redevance annuelle symbolique est demandée aux municipalités ou aux écoles ;
- augmenter le nombre d'inscriptions dans les centres d'EFTP et améliorer l'image de leurs services par la réorientation du parcours professionnel des étudiants vers des professions plus en phase avec leur potentiel, leurs compétences et qui répondent aux profils les plus convoités sur le marché local du travail.

SENSIBILISER LES JEUNES TECHNICIENS EN OPTIQUE AUX TENDANCES GLOBALES DU SECTEUR INDUSTRIEL : ESSILORG

Un partenariat multilatéral public-privé a été conclu entre Essilor International, Essilor Foundation, le MEST et le Centre de compétences (CdC) de Ferizaj afin de faire la publicité des techniciens en optique fraîchement diplômés.

LE DÉFI

Alors que les participants à la formation de « technicien optique » du CdC de Ferizaj suivent des cours fondés sur un programme, un enseignement et des manuels actualisés et qu'ils peuvent se former à la pratique sur du matériel de pointe, les partenariats sectoriels étaient limités aux entreprises locales généralement de petite taille, en raison d'une demande assez faible. C'est la raison pour laquelle, dans le cadre du projet KSV/015, des recherches minutieuses ont été faites pour trouver des partenaires internationaux susceptibles d'entrer dans un partenariat public-privé de longue durée avec le CdC de Ferizaj, partenariat qui permettrait aux étudiants et aux diplômés d'être en contact avec un leader international de l'optique. Pour sa part, le partenaire privé bénéficierait d'une plateforme au travers de laquelle il pourrait développer ses activités au Kosovo et en Europe du sud-est. Finalement, la société Essilor International et sa fondation, qui proposent des programmes conformes aux objectifs du CdC (échanges stratégiques, activités commerciales inclusives, etc.), ont été choisies comme partenaires.

LA SOLUTION

Suite à de longues tractations avec le partenaire privé potentiel, les parties ont décidé que les tâches ci-dessous seraient accomplies avec le CdC de Ferizaj :

- adaptation du programme, de l'enseignement et du matériel pédagogique aux dernières tendances et pratiques sectorielles mondiales d'Essilor International ;
- fourniture de matériel supplémentaire au CdC pour que le volet pratique du programme révisé puisse être réalisé;
- évaluation de la nécessité et des possibilités de développement de nouveaux profils et qualifications (p. ex.: conception conjointe d'une nouvelle qualification de niveau 5 en optométrie) ;
- programme initial destiné à aider les techniciens en optique diplômés à s'installer à leur compte (ouverture de nouveaux magasins d'articles d'optique à Ferizaj et dans tout le pays, p. ex.) ;
- implantation d'Essilor Foundation au Kosovo, dont le siège serait hébergé par le CdC de Ferizaj.

Toutes ces activités reposent sur une collaboration étroite entre le CdC de Ferizaj, Essilor et le MEST. Le partenariat présente un intérêt stratégique pour le partenaire privé, qui pourra ainsi plus facilement pénétrer le marché local et régional. Quant aux étudiants et aux diplômés, ils seront durablement exposés aux tendances mondiales du secteur de l'optique et ils gagneront en compétitivité sur le marché de l'optique grâce aux programmes auxquels ils pourront participer.

NOS SERVICES

Il est de l'intérêt général du projet KSV/015 et de LuxDev de concevoir et de poursuivre des interventions durables. Pour ce faire, un partenariat a été établi et défini en collaboration avec le partenaire national, afin de répondre aux nouveaux besoins et d'assurer la viabilité à long terme du profil de technicien en optique que propose le CdC de Ferizaj. L'identification du partenaire privé a été rendue plus facile par le projet et celui-ci a également permis de faire aboutir la négociation sur un accord et sur l'établissement du partenariat. Essilor International a couvert la moitié des frais d'acquisition du matériel supplémentaire, l'autre moitié étant prise en charge par le projet. Le successeur du projet KSV/015 devrait continuer à soutenir l'initiative, quand et si le partenaire national en exprime le besoin pour satisfaire aux objectifs du partenariat.

RÉPERCUSSIONS ET RÉSULTATS

- un partenariat à long terme a vu le jour, dont profitent 120 étudiants et diplômés ;
- un lien très étroit s'est tissé entre le CdC de Ferizaj et un leader de renommée mondiale de l'optique ;
- soutien aux techniciens en optique diplômés qui veulent ouvrir leur propre magasin d'articles optiques, pour promouvoir le travail indépendant et l'économie kosovare ;
- présence nettement plus importante d'un leader mondial de l'optique au Kosovo et sur les marchés d'Europe du sud-est, par l'intermédiaire du CdC de Ferizaj ;
- 30 000 EUR de cofinancement (Essilor International et projet KSV/015) déjà versés pour du matériel supplémentaire.



ALIGNEMENT CONSTANT DES SERVICES DES CDC SUR LES BESOINS DU MARCHÉ DU TRAVAIL : PEARSON

Le partenariat public-privé international ouvre la voie à la reconnaissance internationale des compétences des étudiants.

LE DÉFI

Le Kosovo a accédé à l'indépendance en février 2008 et ce jeune État se heurte à de nombreuses difficultés telles que la faible participation du secteur privé au développement durable de l'Enseignement et de la formation professionnels (EFP), qui rendent l'alignement constant des programmes, de l'enseignement et du matériel d'apprentissage sur les exigences du marché du travail plus compliqué et la créativité est de mise si l'on veut que ce processus soit viable et de qualité. Il est donc urgent de surmonter les obstacles qui entravent la poursuite des objectifs de l'EFP si celle-ci n'est pas en adéquation avec les besoins du marché du travail local et mondial.

LA SOLUTION

Le projet KSV/015 collabore avec le MEST, qui a conclu un partenariat public-privé avec Pearson Education (entreprise britannique). Leur objectif premier est de veiller à ce que les profils proposés par les CdC de Ferizaj et de Prizren correspondent en permanence à l'évolution, aux changements et aux tendances des secteurs concernés à l'échelle nationale et internationale, tout en garantissant une EFP et une évaluation de haut niveau, au profit d'une viabilité à long terme.

Conformément au deuxième objectif du partenariat, les deux premières qualifications publiques de niveau 5 ont été créées en matière de besoins éducatifs particuliers et de conseil en orientation professionnelle. Avec l'aide du projet, le partenaire national a fait un pas en avant et développé des programmes de qualité qui préparent mieux (et plus rapidement) les candidats pour leur entrée sur le marché du travail, en se concentrant uniquement sur le renforcement des compétences professionnelles sectorielles requises.

Pearson a des obligations à respecter, en collaboration avec les CdC, mais il peut par ailleurs homologuer les connaissances des étudiants. Ce service payant couvre les charges d'exploitation et permet de promouvoir des activités génératrices de revenus pour les CdC. Pour les étudiants, c'est une manière de décrocher un diplôme reconnu sur la scène internationale et d'être concurrentiels, non seulement aux yeux des entreprises et des organisations locales, mais également sur le marché international du travail. Périodiquement, Pearson soumettra l'enseignement et l'évaluation dans les deux CdC à une procédure d'assurance qualité, en collaboration avec son partenaire national.

Dans le cadre de ce PPP, tous les programmes mis en œuvre, l'enseignement, les outils pédagogiques et les programmes de certification des CdC sont agréés par le *Business and Technology Education Council* (BTEC) du Royaume-Uni.

NOS SERVICES

Outre le soutien financier initial versé pour la mise sur pied du partenariat, le projet a également lancé un programme de réforme budgétaire dans les deux CdC. Il s'agit de passer les pratiques budgétaires en vigueur à la loupe, d'organiser des activités de renforcement des capacités, d'introduire de nouvelles procédures et de les informatiser. Cette réforme était indispensable pour que les deux institutions soient à même de gérer les recettes dégagées du partenariat et de les utiliser à bon escient. Elle a débouché sur un remaniement budgétaire dont pourraient s'inspirer toutes les structures d'EFP du pays.

C'est l'entreprise Pearson qui a elle-même assuré le renforcement des capacités du personnel travaillant pour le projet KSV/015, de manière à ce qu'il acquière les connaissances complémentaires dont il aura besoin pour superviser la mise en œuvre des nouveaux programmes, de l'enseignement et des outils pédagogiques. Par cette voie, Pearson a également pu adapter le matériel au contexte local, avec l'aide du MEST et celle des enseignants du CdC.

RÉPERCUSSIONS ET RÉSULTATS

- dans les deux CdC, neuf profils ont été alignés sur les besoins des secteurs de la pharmacie, de l'économie, du commerce et du tourisme ;
- deux CdC ont obtenu l'accréditation internationale officielle du BTEC;
- deux nouvelles qualifications publiques avant-gardistes de niveau 5 ont été créées dans les disciplines des besoins éducatifs particuliers et du conseil en orientation professionnelle ;
- 206 étudiants suivent actuellement des études basées sur les nouveaux programmes ;
- les premières activités rémunératrices ont été réalisées dans les CdC ;
- augmentation globale de la qualité des CdC et accroissement des possibilités d'inscription des étudiants en présentant les CdC et, plus généralement, le système d'EFP, comme parcours pédagogique de premier choix ;
- mise en œuvre de méthodes modernes d'évaluation et évaluation plus transparente des étudiants.



OUVERTURE D'UN CENTRE DE FORMATION PROFESSIONNELLE SECTORIELLE CONSACRÉ AUX MÉTIERS DE LA SYLVICULTURE : ACEFOP

LE DÉFI

Le projet « Accès équitable à la formation professionnelle » (ACEFOP) s'inscrit dans le cadre du programme « Développement de l'emploi au Sénégal » financé par le fonds d'affectation d'urgence de l'UE et mis en œuvre par LuxDev. Ce projet a pour objectif d'offrir un accès plus général et équitable à la FP en agissant sur le continuum « formation - compétences - employabilité » des jeunes. À cette fin, il encourage les initiatives innovantes concernant la formation et l'insertion professionnelle.

L'étude des perspectives économiques régionales a montré que les métiers du bois et de la sylviculture sont un axe important du développement et de l'emploi dans le sud du Sénégal et qu'ils favorisent une gestion plus durable et respectueuse des forêts. C'est à ce titre qu'ensemble, le secteur privé, le secteur public et les acteurs associatifs liés au secteur forestier ont décidé de la création d'un CFP dédié à la sylviculture et aux métiers du bois dans la région de Sédhiou.

LA SOLUTION

Ériger un CFP concurrentiel ouvert à d'autres instituts de formation, qui proposerait une FP de qualité aux acteurs du sous-secteur afin qu'ils puissent améliorer leurs performances et leur productivité par l'embauche de jeunes formés et qualifiés. Il s'agit donc de renforcer les compétences des travailleurs de la sylviculture (surtout les jeunes), en insistant sur une FPT basée sur un programme de double formation auquel les entreprises privées, le secteur associatif et les acteurs liés aux métiers de la sylviculture participeraient activement.

NOS SERVICES

Le ministère en charge de la FP a prévu la construction, l'équipement et l'ouverture d'un CFP aux métiers de la sylviculture dans la région de Sédhiou, avec le soutien du projet ACEFOP et en concertation avec les intervenants du secteur forestier. Ce centre sectoriel s'inspire des modèles de PPP déjà testés au Sénégal et il sera cogéré par l'Union nationale des coopératives des exploitants forestiers du Sénégal, des représentants des structures locales de gestion des forêts et le ministère de la Formation professionnelle, de l'Éducation et de l'Artisanat, selon les modalités du PPP. Le centre devrait former aux métiers de la transformation du bois et à la gestion durable du patrimoine forestier, ainsi qu'à la transformation des produits de la forêt et à la mécanique appliquée au matériel de sylviculture. Il respectera les conditions de la double formation lancée au Sénégal au titre de la charte de la double formation.

RÉPERCUSSIONS ET RÉSULTATS

Le centre sera intégré au secteur forestier et placé au service de ses acteurs. Il aura pour mission de :

- former chaque année au minimum 300 jeunes aux métiers de la sylviculture, par des formations professionnelles de courte durée et une formation diplômante de niveau « certificat de compétence » ;
- renforcer les capacités de gestion organisationnelle et de gestion durable des différents intervenants du secteur forestier ;
- contribuer à la professionnalisation des acteurs du secteur ;
- assurer une formation continue ou offrir des voies de perfectionnement aux professionnels de la sylviculture ;
- contribuer à la création d'un réseau d'expertise technique et de gestion de la sylviculture ;
- former des formateurs.

Pour atteindre ses objectifs, le centre du secteur forestier proposera :

- une formation initiale aux métiers de la sylviculture pour des jeunes scolarisés ou des jeunes qui ne fréquentent pas l'école ;
- une formation continuée pour les professionnels du secteur (brefs séminaires ou cours de longue durée, conférences) ;
- un centre de ressources forestières ;
- une assistance aux entreprises et aux autorités locales en matière de politiques de recrutement, de manière à participer à la lutte contre le chômage des jeunes.



PROJET DE FORMATION ET D'INSERTION : CFP/CEFAM DE LOUGA

LE DÉFI

L'EFP moderne devrait être considérée comme une chaîne de valeur, dans laquelle les besoins du secteur sont systématiquement pris en compte anticipativement et tout au long de la procédure qui mène à l'insertion professionnelle des diplômés et à la gestion du suivi. Le cadre de l'insertion professionnelle doit être revu à la lumière d'une vision sectorielle inclusive de la FP, en vertu de laquelle la FP ne relève pas de la prérogative des ministères techniques, mais est de la responsabilité de tous les acteurs concernés (autres ministères sectoriels, ministère de l'Éducation nationale, ministère de l'Enseignement supérieur, partenaires économiques/entreprises, autorités locales, ONG, etc.).

Dans ce nouveau cadre, l'accent doit se déplacer de l'apprenant vers son insertion professionnelle, une plus grande compétitivité et un développement durable de l'économie nationale.

LA SOLUTION

Conscient de l'importance de l'insertion socioprofessionnelle des bénéficiaires, le programme SEN/028 a introduit une nouveauté majeure, à l'initiative des instituts de FP dont l'objectif est d'assurer une FP variée et de qualité répondant aux besoins socioéconomiques régionaux, tout en assurant l'insertion durable de leurs diplômés. Cette offre technique et financière repose sur l'objectif d'insertion professionnelle identifié précédemment, raison pour laquelle le projet s'intitule « projet de formation et d'insertion professionnelles ».

La formation proposée peut être soit initiale soit continue et elle sera qualifiante ou diplômante, de longue durée ou limitée dans le temps, mais elle reposera obligatoirement sur un PPP. Elle pourra avoir lieu à l'institut de formation ou auprès d'une entreprise partenaire de celui-ci.

NOS SERVICES

« Projet de formation-insertion d'opérateurs en infographie et multimédia du CFP/ Centre de formation et d'appui aux métiers (CEFAM) de Louga ».

Par cette formation, des jeunes de Louga issus principalement d'agences de presse, d'associations de câblodistributeurs, de gestionnaires de sites internet et d'institutions, pourront acquérir les compétences techniques nécessaires dans l'audiovisuel et, plus précisément, dans les domaines de l'infographie et du multimédia. Le projet a été mis en œuvre dans un cadre institutionnel, avec l'aide des partenaires présents dès la conception du projet. Cinq modules sont prévus, d'une durée de sept mois chacun et la formation est couronnée par la remise d'un certificat.

RÉPERCUSSIONS ET RÉSULTATS

- renforcer l'EFP au Sénégal ;
- financer durablement la FP ;
- créer dans les institutions de formation une gamme variée de formations de qualité adaptées aux besoins économiques ;
- encourager l'ouverture des instituts de formation à leur environnement, par l'intermédiaire de PPP et en leur permettant de s'autonomiser ;
- assister les entreprises et les autorités locales dans leur politique de recrutement et, partant, participer à la lutte contre le chômage des jeunes.

15 bénéficiaires ont pu se lancer sur le marché de l'emploi, dont huit ont été retenus par des entreprises (contrats signés) et sept ont été recrutés suite à des appels à candidatures (travailleurs indépendants - financement de l'Union financière mutualiste et des partenaires italiens).

PPP « CABO VERDE 3C » CENTRE DE COMPÉTENCE EN ÉNERGIES RENOUVELABLES, EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE ET MAINTENANCE INDUSTRIELLE : CERMI

CONTENU ET OBJECTIFS DU PROGRAMME

Le gouvernement du Cabo Verde a adopté le décret-loi 29/2014 du 13 juin portant création du Centre pour les énergies renouvelables et la maintenance industrielle (CERMI). Le centre, créé avec l'aide de la Coopération luxembourgeoise, a pour mission d'encourager la diffusion des connaissances et l'acquisition des compétences nécessaires à l'exercice d'une activité professionnelle dans les domaines des énergies renouvelables et de la maintenance industrielle.

Pour assurer la pérennité du CERMI, un modèle de gestion a été conçu à partir d'un partenariat avec des acteurs privés du Luxembourg (dont les CdC, le GTB et le Groupement d'intérêt économique (GIE)). La Coopération luxembourgeoise lui apporte un soutien technique. L'objectif est de :

- faire du CERMI un campus des technologies pour les secteurs de l'énergie et de la maintenance industrielle, associé à un CdC (ou 3C) qui proposera des services de formation (initiale et continue), encouragera la mise en œuvre de politiques énergétiques publiques et la prestation de services spécialisés ;
- faciliter le transfert et l'inclusion de compétences techniques spécialisées dans le secteur des énergies renouvelables, de l'efficacité énergétique et de la maintenance industrielle, en tirant parti de l'expérience technique et managériale du CdC luxembourgeois ;
- prendre les dispositions nécessaires à la régionalisation des activités du CERMI par l'intermédiaire d'un CdC capverdien.

Le PPP a pour objet l'ouverture d'un CdC capverdien en énergies renouvelables, efficacité énergétique et maintenance industrielle, constitué en entreprise commerciale, dont les partenaires sont le CERMI (partenaire public capverdien) et le CDC-GTB (partenaire privé du Luxembourg). Pour que ce partenariat puisse se concrétiser, une société à responsabilité limitée (CdC du Cabo Verde ou 3C) doit être constituée, dont le CERMI et CDC-GTB seraient les actionnaires fondateurs et, tout en restant lié au CERMI, le 3C bénéficierait d'un statut juridique et d'un modèle de gestion qui lui sont propres.

Le CdC luxembourgeois collabore au projet en apportant une assistance technique en plus de son savoir-faire pédagogique (définition des profils professionnels, référentiels de compétences, élaboration des programmes de formation, évaluation des besoins, plans de formation, gestion informatisée, suivi du business plan de 3C, etc.).

Aux yeux des autorités, ce partenariat garantit la viabilité économique du CERMI et est un vecteur primordial du transfert de connaissances spécialisées vers le Cabo Verde. Qui plus est, ce PPP contribuera à renforcer durablement les liens commerciaux entre les acteurs du Cabo Verde et le Luxembourg.

PARTENAIRES

Partenaire national public : CERMI, entreprise publique entrepreneuriale. Créé par le Décret-loi n° 29/2014 du 13 juin, le CERMI est une entreprise publique jouissant d'une autonomie administrative, financière et patrimoniale. Son capital est entièrement souscrit et libéré par l'État.

Partenaire privé : CDC GTB GIE. En tant que GIE, le CDC GTB est une société commerciale dont les actionnaires privés sont :

- la Fédération des installateurs en équipements sanitaires et climatiques ;
- l'Association des patrons électriciens du Grand-Duché de Luxembourg ;
- la Fédération des intégrateurs en télécommunication, informatique, multimédia et sécurité ;
- la Fédération luxembourgeoise des ascensoristes.

PROCÉDURE

En septembre-octobre 2016, les fondements du partenariat ont été actés par les autorités luxembourgeoises et capverdiennes. La définition du projet de partenariat avec les acteurs publics et privés a débuté fin 2016, par des ateliers au cours desquels les parties prenantes se sont appropriées ce modèle de partenariat novateur. L'étude de faisabilité a mis en lumière les attributs fondamentaux du partenariat et leur évolution au fil du projet. Les partenaires éliminent progressivement les obstacles identifiés. Signalons que, pendant la phase de pré-faisabilité du projet, des conditions propices au partenariat ont été relevées :

- stabilité politique et essor économique de certains secteurs (énergie, tourisme), gouvernement déterminé à exploiter plus largement les énergies renouvelables ;
- cadre favorable au système de FP suite aux réformes juridiques et institutionnelles menées par les autorités avec l'aide de la Coopération luxembourgeoise ;
- existence d'un dialogue public-privé ;
- mécanisme limité et assez faible de financement de la FP, mais possibilité d'amélioration ;
- acteurs structurés dans des domaines associés à la FP et à l'employabilité (ministère de l'Économie et de l'Emploi, Système national de qualifications (SNQ), Institut de l'emploi et de la formation professionnelle / Centre d'emploi et de formation professionnelle) ;
- volonté des partenaires publics et privés de collaborer par le truchement d'un modèle de partenariat public-privé et par la constitution d'un nouvel acteur entrepreneurial ;
- assentiment de toutes les parties quant à la définition des objectifs du projet et aux principes du partenariat.

MODÈLE DE PARTENARIAT POUR LA CRÉATION DU CDC 3C

Le partenariat envisagé au titre du projet s'inspire d'un modèle de création de sociétés anonymes. Le centre portera le nom de « Centre de compétence du Cabo Verde, société anonyme » (CdC 3C, SA). Ce type de partenariat ne tombe pas sous le coup du Décret-loi n° 63/2015 du 13 novembre 2015, puisque celui-ci ne couvre pas l'accord conclu entre un partenaire public et un partenaire privé aux fins de la constitution d'une société chargée de la mise en œuvre du projet de partenariat. Cependant, il ne s'agit pas ici seulement de la création d'une entreprise privée avec participation de l'État, puisque l'objectif est d'assurer la viabilité du CERMI et de jouer un rôle majeur dans la mise en œuvre des politiques publiques visant le secteur de l'énergie et, plus particulièrement, celui des énergies renouvelables. Voilà pourquoi ce modèle de partenariat fera l'objet d'un nouveau décret-loi qui tiendra compte de ses particularités. Cette nouvelle loi viendra compléter le Décret-loi n° 63/2015 du 13 novembre¹.

Le CdC 3C du Cabo Verde est appelé à devenir un centre spécialisé dans les énergies renouvelables, l'efficacité énergétique et la maintenance industrielle. La gamme de services suivants devrait progressivement y être proposée :

- formation professionnelle (initiale et continue) ;
- services éducatifs spécialisés ;
- services spécialisés en ingénierie de l'efficacité énergétique et en énergies renouvelables ;
- incubateur et aide à l'entrepreneuriat ;
- certification (matériel, équipement, formation) ;
- métrologie.

Outre la FP sectorielle nationale et régionale proposée sur le territoire de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) (activité principale), deux gammes de services compléteront ses activités : des services éducatifs et une assistance technique dans les domaines de l'énergie et des énergies renouvelables. À cet éventail s'ajouteront petit à petit des services de conformité, de métrologie, de recherche et développement et d'innovation. Le cadre stratégique initial du CERMI sera donc maintenu, mais ses missions s'étofferont et son rôle sera élargi.

¹ Une situation comparable s'est produite lors de la constitution du partenariat entre le gouvernement et des investisseurs étrangers aux fins du projet de production d'énergie renouvelable (éoliennes) qui a mené à la naissance de l'entreprise Cabeólica. Le Décret-loi n° 7/2008 du 18 février 2008 a été adopté expressément à cet effet.

SYSTÈME DE COLLABORATION

Il est à espérer que le CdC 3C soit placé au cœur d'un système auquel participeront divers acteurs publics (ministère des Finances, ministère de l'Économie et de l'Emploi, ministère de l'Éducation, SNQ, Institut de l'emploi et de la formation professionnelle, Institut de gestion de la qualité et de la propriété intellectuelle du Cap-Vert) et privés (actionnaires du CdC, sociétés, organisations nationales et régionales privées, centres de formation CEDEAO et Pays africains de langue officielle portugaise (PALOP), plus particulièrement à São Tomé e Príncipe et en Guinée-Bissau), le Centre pour les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique de la CEDEAO, des organisations et acteurs ayant compétence ou étant actifs dans ces domaines. Les acteurs publics devront cofinancer ou subventionner la FP initiale (déficitaire), défendre l'adoption d'un cadre réglementaire économique et technique pour les secteurs de l'efficacité énergétique et des énergies renouvelables, réglementer l'innovation et l'entrepreneuriat, ou encore aider à la création du centre de compétence capverdien sur le territoire de la CEDEAO. Les acteurs privés devront évaluer les besoins en FP continue, en certification et en innovation. Ils devront également encourager le développement des services proposés par 3C. La direction du centre et les organisations professionnelles coopéreront avec le SNQ pour définir les catégories professionnelles et les cadres de compétences en fonction du contenu de formation transmis par le partenaire luxembourgeois.

SOURCES FINANCIÈRES POSSIBLES

Le modèle économique du CdC capverdien 3C dépend de trois sources de revenus :

- des services payants prestés selon des critères qualitatifs et quantitatifs fixés par voie contractuelle ;
- des activités commerciales ;
- les bailleurs de fonds (dont la Coopération luxembourgeoise, l'UE, la Banque africaine de développement, la Banque mondiale).

Progressivement, le centre devrait être à même de proposer les services payants suivants :

- formation de formateurs à l'échelle régionale (CEDEAO et PALOP) ;
- plans et modules de formation commerciale ;
- formations professionnelles continues pour les entreprises ;
- services pédagogiques et d'ingénierie en efficacité énergétique ;
- licences du CdC pour les régions CEDEAO et PALOP ;
- certification des centres et du matériel de formation ;
- audit d'efficacité énergétique ;
- métrologie.

Le présent document conceptuel et les exemples donnés doivent être étudiés de pair avec le rapport final du séminaire régional sur les PPP en EFTP organisé par PEFOP-IFEF-LuxDev à Dakar (Sénégal), en mars 2018. 130 participants de 18 pays d'Afrique de l'Ouest y ont assisté. L'auteur a coorganisé cet atelier à l'aide de la boîte à outils de l'EFP et fait un exposé sur le financement global macro et micro de l'EFTP et les PPP. Le document final de l'atelier régional et la note technique sur le financement de l'EFTP peuvent être obtenus auprès de l'auteur, de même qu'un bref descriptif de l'atelier en français :

FAIRE DES PARTENARIATS PUBLICS-PRIVÉS DANS LA FORMATION PROFESSIONNELLE UN LEVIER FORT DE L'ÉMERGENCE ÉCONOMIQUE EN AFRIQUE

NOTE DE SYNTHÈSE DE L'ATELIER RÉGIONAL DE PARTAGE ET DE RENFORCEMENT MUTUEL SUR LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVS DANS LA FORMATION PROFESSIONNELLE EN AFRIQUE - DAKAR, MARS 2018

Face à un ensemble d'enjeux contextuels, démographiques, économiques, sociaux, techniques, politiques et administratifs, le développement économique de l'Afrique nécessite un renforcement de la FP, pour des compétences de qualité et des jeunes mieux qualifiés, en fonction des besoins des entreprises, de l'économie, et pour donner un essor à l'entrepreneuriat.

Les systèmes de formation qui offrent le plus d'opportunités d'emploi sont basés sur l'approche par les compétences et les PPP : l'implication du secteur privé dans le pilotage de la FP accroît sensiblement l'adéquation des compétences aux besoins de l'économie.

Cette démarche soulève des questions en relation à la distribution des rôles, aux contributions financières à la FP formelle, à l'importance de régulation de la FP informelle, à la place de l'apprentissage traditionnel ou rénové, à la valorisation de l'investissement immatériel du privé dans la FP, et à la pérennité des acquis.

Concepts et enjeux de PPP dans la FP dans le contexte africain

Si bien des définitions incorporent souvent la notion de délégation de service public et font référence à un cadre législatif et réglementaire, il existe une grande diversité de compréhensions des PPP en Afrique, reflétant une vision qui englobe les partenariats public-publics, et implique les partenaires techniques et financiers, et les familles.

Les approches se caractérisent selon les multiples niveaux possibles (institutionnel, sectoriel, territorial, des CFP), l'orientation sur les compétences, et la gouvernance (cadres de dialogue). Différentes typologies peuvent être dressées, selon les pouvoirs, rôles et responsabilités des acteurs, selon le responsable en charge du pilotage, ou selon les fonctions et processus.

Une culture partenariale multidimensionnelle prend forme, avec une dynamique de mutualisation des outils, ressources et expériences (plateforme du Cadre de concentration des ministres en charge de l'emploi et de la FP de l'Union économique et monétaire ouest africaine, PEFOP de l'IIPE-Pôle de Dakar); le renforcement du partenariat sud-sud; et la meilleure coordination entre les partenaires techniques et financiers, et alignement avec les pays, avec des outils comme la VET-Toolbox au niveau global, ou le Programme d'appui à la politique sectorielle d'EFTP du Burkina Faso, au niveau local.

Les enjeux contextuels (croissance, social, globalisation, formes de travail) et de la FP (compétences, certification, financement), déterminent ceux des PPP, dont les principaux sont la décentralisation et/ou régionalisation du pilotage, l'autonomie des CFP, la coordination effective des secteurs, et la pérennité.

Les PPP pour adapter l'offre de FP aux besoins de l'économie

Le besoin de compétitivité fait du développement des compétences un investissement stratégique des entreprises. L'identification des besoins en compétences et l'évaluation externe sont des démarches clé qui seront mise à profit de la formation formelle, alors que la rénovation de l'apprentissage constitue un vecteur de développement du large secteur informel.

Outils et approches d'identification des besoins de l'économie en compétences

Bien gérer la complexité et la modernité croissante des métiers et secteurs au niveau de l'offre de formation exige une adaptation informée et stratégique, selon des approches sectorielle et territoriale, pour mettre à niveau l'offre de services existante, et réviser les objectifs pour l'avenir. Mais les outils structurés manquent souvent, ou manquent de dynamisme pour assurer une réactivité adéquate de la FP face aux besoins.

Pourtant une bonne gamme d'études et enquêtes est répertoriée, dont : les diagnostics, de l'économie nationale, sectoriel, du dispositif de FP ; les analyses des situations de travail, répertoires emploi-métier, ou emploi-compétences ; les études d'opportunité de création d'un CFP ; l'analyse des données d'insertion professionnelle ; les analyses socioéconomiques régionales.

La valeur ajoutée consisterait à choisir de manière pertinente une combinaison de ces outils en fonction du contexte, mettre en place une instance partenariale appropriée pour les exploiter (observatoire national de l'emploi, comité de branche professionnelle, observatoire métier, comité régional), encadrée par des bases juridiques et réglementaires claires, et avec l'implication des entreprises.

Outils d'évaluation externe

Pour mesurer l'adéquation de la formation avec les besoins, ainsi que sa qualité, et guider les actions correctrices au niveau de l'établissement, de la région ou de la politique, les outils principaux recensés sont soit de suivi et d'accompagnement des sortants (base de données des élèves, cellules d'appui à l'insertion), ou d'évaluation (études prospectives, de satisfaction d'entreprise, enquêtes de taux d'insertion).

Souvent, ceux qui existent sont inadaptés, notamment pour assurer le suivi effectif des apprenants et renforcer le lien entre orientation et insertion ; renseigner les différents échelons local, sectoriel, et national ; déterminer le degré de satisfaction des entreprises (qualitatif) ; et surtout mesurer l'insertion dans l'économie informelle et évaluer les capacités à la création d'entreprise.

Par ailleurs, les outils doivent être davantage suivis d'effet : l'analyse des résultats, transformer les observations en décisions publiques pour le pilotage, actions d'amélioration de la qualité et de la pertinence de la gamme des formations offertes, élaboration de plans d'actions correctives, création/suppression de filières, adaptation des contenus, ou projets d'établissement de CFP.

Outils de mise en place de l'apprentissage rénové

Un large consensus existe sur la nécessité de développer et de valoriser l'apprentissage rénové, soit par la normalisation et certification de l'apprentissage traditionnel, soit par l'apprentissage dual. Les outils sont les référentiels de formation et de certification, les normes d'organisation des formations, les normes de l'évaluation et de certification, les cadres partenariaux de pilotage, et le financement participatif.

La méthodologie doit être participative et inclusive prenant en compte le ministère de tutelle, les ministères sectoriels, les structures déconcentrées, les organisations professionnelles sectorielles, les chambres consulaires, et la société civile. Elle nécessite, en particulier, une implication effective des acteurs principaux que sont les artisans, ce qui, vu leur réticence, peut impliquer la mise en place des mesures incitatives.

Enfin, l'application de la démarche, relativement courante au niveau du secteur de l'artisanat en Afrique, est à promouvoir au niveau d'un ensemble de secteurs éligibles.

Perspectives et pistes envisagées

Pour que le dialogue public-privé puisse apporter une véritable valeur ajoutée pour adapter l'offre de FP aux besoins de l'économie, il faudra sans doute privilégier une approche tripartite, renforcer le leadership de groupements professionnels en matière d'outils d'évaluation et d'insertion, faire évoluer les PPP dans la gouvernance, et améliorer le couplage entre le pilotage, l'accompagnement et le suivi de l'insertion. Les expériences des pays soulignent l'importance de l'indépendance de l'organe d'évaluation, et la perspective de renforcer les compétences des CFP pour y contribuer.

Les PPP actifs et gagnants ne reposent pas uniquement sur la législation ou des politiques : un changement de paradigme et une culture organisationnelle de changement impliquent un investissement autant du privé que du public, sur le plan de l'amélioration de la qualité par la gestion des centres de formation, l'amélioration de la pertinence des compétences des formateurs, et sur le plan financier.

Modèles et outils de gestion partenariale des CFP

Plusieurs pays disposent déjà d'outils qui soutiennent la mise en place de PPP pour la gestion des CFP. Les plus répandus sont les cadres juridiques ou législatifs, les politiques organisationnelles, et les instances administratives, en particulier les conseils d'administration paritaires.

Certaines contraintes liées à la gestion partenariale des CFP expliquent que ces outils ne soient pas plus répandus en Afrique, dont la réticence du secteur public à déléguer. Ainsi, les modèles de gestion les plus répandus sont la consultation et la collaboration, au détriment de la cogestion ou la délégation. Si ces derniers sont pratiqués, des craintes de désengagement de l'État et d'orientation des services vers du ponctuel plus lucratif freinent leur déploiement.

L'enjeu principal, d'arriver à un engagement effectif du secteur privé dans la prise de décisions opérationnelles des CFP, dépend fortement de l'autonomie des CFP, qui à son tour souligne la nécessité de régler positivement la gestion financière, administrative et pédagogique des centres. L'avenir semble se focaliser sur le positionnement des CFP comme centre ressource des branches professionnelles.

Le PPP dans la formation et la gestion des formateurs

Les expériences de PPP pour le renforcement des compétences des formateurs en Afrique sont peu nombreuses, quoique variées et différenciées : formation de formateurs classique ou en entreprise, pour la formation initiale ou pour l'apprentissage. Les PPP dans la formation de formateurs impliquent la détermination de profils précis pour les formateurs.

Les PPP dans le pilotage et la gouvernance de la FP

Mais les formateurs sont rarement des professionnels, une situation dont le remède implique un rôle technique accru pour les entreprises. Elles peuvent donc contribuer à la validation des contenus de cours et des compétences pour la formation initiale, ou directement à la formation technique, tout comme participer aux évaluations de performance, des formateurs ou des enseignements.

Afin de s'assurer que les formations dispensées comportent l'équilibre souhaité de contenus techniques et d'approches pédagogiques adaptées, des approches modulaires, ou de formation appliquée, ont été évoquées comme solutions. En dernier recours, si la responsabilité de la gestion des ressources humaines incombe au CFP, l'État devra pourvoir aux capacités pédagogiques des experts métier, notamment pour l'apprentissage.

Modèles et outils de financement partenarial de la FP

Si l'État est le principal investisseur historique dans le développement des compétences, le manque de fonds pour l'EFP a mené les entreprises à s'impliquer. La taxe ou contribution à la FP est souvent utilisée, pour financer les CFP ou subventionner la formation par les entreprises, en interne ou à l'extérieur. Certains financements alternatifs proposent de nouvelles perspectives, impliquant notamment les apprenants, grâce à des prêts, des bons ou vouchers, congés pour formation et clauses de remboursement.

Le financement de la FP est donc un terrain favorable aux PPP, permettant une meilleure pérennité, qualité, et pertinence aux besoins nationaux, sociétaux et du marché de l'emploi. Cette réalité a des implications politiques, en matière de rationalisation des ministères de tutelle, d'équilibre entre les intérêts nationaux, privés et individuels, et en relation au rôle d'accompagnement de l'État dans le soutien des fournisseurs.

Par ailleurs, il faut tenir compte de la complexité du dialogue pour la mise en place de PPP de financement, de la préoccupation du privé en relation aux processus de collecte et transferts des produits de la taxe professionnelle, et du besoin d'établir des critères d'éligibilité clairs pour les allocations aux CFP.

Perspectives et pistes envisagées

Pour la gouvernance et le pilotage de la FP, il existe une réelle opportunité de PPP au niveau des centres de formation de la formation des formateurs, si bien l'administration accepte de partager sa chasse gardée. Alors il faudra réglementer positivement l'autonomie financière, administrative et pédagogique des centres. Une gestion tripartite, plus que paritaire, se profile, avec une participation qui reflète la réalité du pays, et inclut syndicats et associations professionnelles. La pérennité financière, quand à elle, implique une gestion sécurisée et transparente de la taxe professionnelle, et l'exploration de sources alternatives.

CONCLUSION

Le panorama actuel des partenariats public-privés dans le domaine de la formation professionnelle en Afrique laisse présager des évolutions porteuses de véritables valeurs ajoutées, comme la gouvernance inclusive, le développement des compétences et des *soft skills*, la gestion des CFP axée sur les résultats d'insertion, la formation initiale/continue intégrée, tout comme le financement diversifié stable et durable.

Si plusieurs points méritent une réflexion plus approfondie, dont les passerelles à établir entre la FP et l'éducation de base, et la place du secteur informel, les expériences de partenariats, public-privés, public-publics, privé-privés, public-civils, et même tripartites sont déjà nombreuses et riches. Il semble ne faire aucun doute que les cadres sont amenés à se diversifier et s'intensifier.







Document interne, réalisé et produit par Alexis HOYAUX, expert formation professionnelle avec la participation des collaborateurs du terrain pour les fiches de projet

LUXDEV

A 10, rue de la Grève | L-1643 Luxembourg

T +352 29 58 58 1 | F +352 29 58 58 200 | E contact@luxdev.lu



facebook.com/LuxDevHQ

luxdev.lu



Agence luxembourgeoise pour la
Coopération au développement