

Modèle de gouvernance de l'Enseignement et Formation Techniques et Professionnels au Bénin

Livrable n°3

Marché
n°2091/2023/PR/ADET/FP2E/DNCMP/DCMP/SP
du 21/09/23

Décembre 2024

Table des matières

Modèle de gouvernance de l'Enseignement et Formation Techniques et Professionnels au Bénin	0
Livrable n°3.....	0
Marché n°2091/2023/PR/ADET/FP2E/DNCMP/DCMP/SP	0
du 21/09/23	0
1 Chapitre 1 : Etat des lieux	6
1.1 Le système d'ETFP aujourd'hui au Bénin	6
1.1.1 Les principales faiblesses	6
1.1.2 Les principaux points forts.....	10
1.2 Eléments de benchmarking	12
1.2.1 Gouvernance du système d'ETFP dans le monde.....	12
1.2.2 Portée de l'autonomie des établissements d'EFTP	14
1.2.3 Exemples de statuts d'établissement d'EFTP.....	15
2 Chapitre 2 : Le nouveau modèle de gouvernance de l'EFTP au Bénin	18
2.1 Vers une gouvernance partenariale de type concertatif.....	18
2.1.1 Que signifie le partenariat concertatif	19
2.1.2 Déploiement du partenariat concertatif au niveau central	23
2.1.3 Déploiement du partenariat concertatif au niveau territorial	30
2.2 L'autonomie encadrée des établissements d'EFTP.....	33
2.2.1 En termes d'autonomie pédagogique	34
2.2.2 En termes d'autonomie administrative.....	36
2.2.3 En termes d'autonomie Financière	38
2.3 Le projet d'Etablissement et le contrat de performance	41
2.3.1 Le projet d'Etablissement	41
2.3.2 Le contrat de performance	42
3 Chapitre 3 : Stratégie de mise en œuvre du nouveau modèle	46
3.1 Principes de mise en œuvre.....	46
3.1.1 Progressivité :	46
3.1.2 Approche itérative :	47
3.1.3 Prudence :	47
3.2 Mesures d'initiation et d'accompagnement.....	47
3.2.1 Accélérer l'élaboration et l'adaptation des textes juridiques.....	47
3.2.2 Sensibilisation et vulgarisation auprès des acteurs	47
3.2.3 Accompagnement et renforcement des capacités	47
3.2.4 Mobilisation des ressources financières	48

3.3	Quelques prérequis	48
3.4	Mesures transitoires	49
4	Annexes	50
4.1	Annexe 1 : Canevas type du Projet d'Etablissement	50
4.2	Annexe 2 : Liste des participants au processus de co-construction	53
4.3	Annexe 3 : Projet de décret portant attributions, organisation et fonctionnement du Cadre National de concertation pour la promotion de l'EFP (<i>fichier séparé</i>)	54
4.4	Annexe 4 : Avant-projet de loi modifiant et complétant la loi n°2022-01 du 25 janvier 2022 portant loi-cadre sur l'enseignement et la formation techniques et professionnels (<i>fichier séparé</i>)	54
4.5	Annexe 5 : Projet de décret portant statuts-types des établissements publics d'enseignement et formation techniques et professionnels en République du Bénin (<i>fichier séparé</i>)	54

Remerciements

Nous tenons à remercier l'Agence de Développement de l'Enseignement Technique (ADET), les différentes institutions du ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP), les Ministères sectoriels, les représentants du secteur privé, des chambres consulaires ainsi que les partenaires au développement qui ont contribué au processus de co-construction du nouveau modèle de gouvernance de l'EFTP au Bénin.

Contexte

L'Enseignement et la Formation Techniques et Professionnels (EFTP) fait désormais l'objet d'une attention particulière par le Gouvernement au regard de son importance dans le développement du pays. Ainsi, la Stratégie Nationale de l'Enseignement et la Formation Techniques et Professionnels (SN-EFTP) qui a été élaborée en 2019, s'est fixée pour objectif de : « former des professionnels épanouis et aptes à répondre aux besoins d'une économie stable, durable et inclusive ».

Dans le cadre de la mise en œuvre de la SN-EFTP, le Gouvernement béninois bénéficie de l'appui de la Banque Mondiale à travers la mise en œuvre du «Projet de Formation Professionnelle et d'Entrepreneuriat pour l'Emploi au Bénin (PF2E)». Ce projet comprend quatre (4) composantes :

Composante 1 : Renforcement de la réactivité et de la gouvernance du marché de l'EFTP ;

Composante 2 : Amélioration de la prestation des services d'EFTP ;

Composante 3 : Promotion de l'entrepreneuriat dans les secteurs prioritaires ;

Composante 4 : Renforcement des capacités, gestion et évaluation du projet.

La mise en œuvre de la composante 1 devient une nécessité pour l'opérationnalisation des options retenues dans la SN-EFTP dans le but de régler les problèmes de gouvernance identifiés aussi bien au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel. L'amélioration de la gouvernance de l'EFTP visée par cette composante apparaît comme une condition préalable aux investissements dans le secteur étant donné les coûts élevés par apprenant dans l'EFTP et la nécessité des liens solides avec le marché de travail pour assurer non seulement l'employabilité des diplômés, mais aussi pour augmenter la probabilité d'emploi après la formation. Il s'agit essentiellement de :

- Moderniser la gouvernance du secteur de l'EFTP, améliorer la coordination dans l'écosystème de l'EFTP et rationaliser le fonctionnement des structures décisionnelles et opérationnelles ;
- Développer des lignes directrices administratives et réglementaires pour l'autonomie institutionnelle ;
- Mettre en place un système d'assurance qualité robuste et indépendant ;
- Consolider les liens entre le secteur de l'éducation et de la formation, les employeurs et les partenaires sociaux, tout en renforçant l'implication du secteur privé et des partenaires stratégiques dans l'écosystème de l'EFTP ;
- Favoriser la pertinence industrielle grâce à des certifications appropriées et reconnues ;
- Développer des modèles de financement durables pour l'EFTP en mettant l'accent sur l'employabilité des diplômés et en diversifiant le financement du secteur pour améliorer la durabilité des investissements ;

- Renforcer les systèmes de données avec des audits de compétences, des enquêtes nationales sur les compétences et le suivi des stagiaires dans l'emploi, et soutenir l'utilisation des données pour la prise de décision.

Dans ce cadre, le Cabinet Sfere a été mobilisé pour appuyer l'élaboration d'un modèle de gouvernance améliorée des institutions et établissements d'EFTP impliquant le secteur privé et favorisant l'autonomie pédagogique, administrative et financière des établissements d'EFTP.

Outre le contexte, le présent document est articulé autour de trois principaux chapitres :

- Chapitre 1 : Etat des lieux en matière de gouvernance d'EFTP au Bénin ;
- Chapitre 2 : Le nouveau modèle de gouvernance d'EFTP au Bénin avec deux sous-chapitres ;
- Chapitre 3 : La stratégie de déploiement du nouveau modèle de gouvernance d'EFTP au Bénin.

1 Chapitre 1 : Etat des lieux

1.1 Le système d'ETFP aujourd'hui au Bénin

1.1.1 Les principales faiblesses

La gouvernance actuelle de l'EFTP au Bénin se caractérise principalement par les éléments suivants :

a. Au niveau du pilotage stratégique

L'une des principales faiblesses du pilotage stratégique de l'EFTP au Bénin est liée au manque d'impulsion des actions des administrations centrales. En effet, ces administrations n'arrivent pas à insuffler une dynamique suffisante pour guider et soutenir les acteurs déconcentrés et locaux. Ce manque de leadership centralisé crée un décalage entre les objectifs nationaux et leur mise en œuvre sur le terrain, rendant les acteurs locaux incapables d'atteindre les objectifs fixés en matière d'amélioration des offres de formation. Cette situation conduit à une inertie institutionnelle où les efforts pour moderniser et adapter les programmes de formation aux besoins du marché du travail restent inefficaces.

b. Insuffisance de dialogue entre les acteurs

Il existe une insuffisance de dialogue entre les acteurs institutionnels au niveau central et ceux des niveaux déconcentrés et locaux. Cette faible communication empêche l'adoption et la mise en œuvre de stratégies adaptées aux réalités du terrain. Les acteurs locaux, qui sont souvent les mieux placés pour identifier les besoins spécifiques de leur région, ne disposent pas de mécanismes efficaces pour faire remonter leurs préoccupations et propositions aux décideurs centraux. Cela résulte en des actions qui ne tiennent pas compte des réalités locales, rendant les initiatives de formation souvent inadaptées et peu efficaces.

c. Au niveau du Management et gestion

Le management et la gestion de l'Enseignement et la Formation Techniques et Professionnels (EFTP) au Bénin sont marqués par certaines faiblesses structurelles qui entravent l'efficacité du système et la réalisation des objectifs de formation.

Absence de coordination des structures de gestion : une des faiblesses majeures est l'absence de coordination efficace entre les différentes structures de gestion du secteur. Cette faiblesse crée des redondances et des lacunes dans la mise en œuvre des politiques et programmes, ce qui affecte directement la qualité et la pertinence de la formation professionnelle offerte.

Faible capitalisation des acquis des projets : la faible capitalisation des acquis des différents projets déjà mis en œuvre constitue un autre défi significatif. Les leçons tirées des projets antérieurs ne sont pas systématiquement intégrées dans les nouvelles initiatives, ce qui conduit à une répétition des mêmes erreurs et à une faible efficacité persistante. Il est essentiel de créer des mécanismes permettant de

documenter, diffuser et appliquer les bonnes pratiques et les enseignements tirés des projets passés.

Manque de politique claire de recrutement et de formation des ressources humaines : il y a un manque de politique claire en matière de recrutement et de formation des ressources humaines. Cette carence entraîne une pénurie de personnel qualifié et compétent, ce qui affecte négativement la qualité de la formation dispensée. Une politique de ressources humaines bien définie est nécessaire pour attirer, former et retenir les talents indispensables au bon fonctionnement du secteur.

Manque de vision partagée : il existe un manque de vision partagée sur les défis et les enjeux du secteur, tant entre les acteurs internes du ministère qu'avec les acteurs externes. Ce manque de partage d'objectifs empêche la création d'une stratégie cohérente et concertée pour le développement de l'EFTP. Il est important d'établir un dialogue continu et constructif entre toutes les parties prenantes pour aligner les efforts et maximiser l'impact des initiatives.

Faible structuration de l'offre de formation : la faible structuration de l'offre de formation, qui ne répond pas suffisamment aux besoins des secteurs économiques, est due à une concertation insuffisante entre les professionnels et les gestionnaires, publics, de formation. Cette situation résulte en une inadéquation entre les compétences enseignées et les exigences du marché du travail, limitant ainsi les opportunités d'emploi pour les diplômés de l'EFTP.

d. Absence d'un dispositif structuré de révision des programmes de formation

Un autre point faible est l'absence d'un dispositif structuré et organisé pour la révision des programmes de formation. Les programmes actuels deviennent rapidement obsolètes face aux évolutions technologiques et aux nouvelles exigences du marché. Un mécanisme régulier de révision et d'actualisation des programmes est indispensable pour garantir la pertinence et l'efficacité de la formation professionnelle.

Retards dans la collecte des données : les outils de gestion souffrent également de faiblesses, notamment en ce qui concerne le dispositif de collecte des données. Les actions de collecte ne sont souvent pas engagées dans les délais, entraînant des retards dans la disponibilité des documents statistiques annuels. Ces retards compromettent la capacité à prendre des décisions informées et opportunes.

Besoin de renforcement des capacités : les acteurs chargés de la production des documents statistiques ont un fort besoin de renforcement des capacités dans ce domaine. Une formation adéquate et continue des personnels responsables de la collecte et de l'analyse des données est essentielle pour améliorer la qualité et la fiabilité des informations utilisées pour la gestion et la planification.

e. Au niveau de la Planification

La planification dans le secteur de l'EFTP au Bénin présente des insuffisances qui limitent l'efficacité des initiatives et l'atteinte des objectifs de développement du

secteur. Ces insuffisances impactent la capacité à satisfaire les besoins du marché du travail et à prendre des décisions éclairées.

Manque de rigueur dans la mise en place des mécanismes de planification : l'une des faiblesses au niveau de la planification est le manque de rigueur dans la mise en place des mécanismes de planification. Cela inclut des lacunes dans la pré-planification et l'analyse de l'état des lieux. Sans une analyse rigoureuse et une planification méthodique, les programmes de formation professionnelle ne peuvent pas répondre adéquatement aux exigences du marché du travail. Il est important de développer et d'appliquer des méthodologies robustes pour évaluer les besoins en compétences et structurer les formations en conséquence.

Insuffisance des ressources budgétaires et retard dans l'octroi d'autorisations de consommation : l'insuffisance des ressources budgétaires allouées au secteur de l'EFTP et les retards dans l'octroi des autorisations de consommation représentent également des obstacles. Les financements disponibles sont souvent insuffisants pour couvrir les besoins de développement des infrastructures, de mise à jour des équipements, et de formation des formateurs. De plus, les délais dans l'obtention des autorisations de consommation des budgets alloués retardent la mise en œuvre des programmes et projets, compromettant leur efficacité.

Manque de ressources humaines qualifiées : le manque de ressources humaines qualifiées à différents niveaux et pour diverses fonctions est un défi critique. Ce déficit de compétences touche tant les enseignants et formateurs que les administrateurs et planificateurs. Sans un personnel qualifié, il est difficile d'assurer une gestion efficace, de développer des programmes pertinents, et de fournir une formation de qualité. Il est essentiel de renforcer les capacités des ressources humaines par des formations continues et le recrutement de personnel compétent.

Absence de centralisation des données et des recommandations des études de planification : l'absence d'une base de données accessible et d'un mécanisme de capitalisation des recommandations des études de planification constitue une autre faiblesse importante. Les données et les résultats des études de planification ne sont pas systématiquement collectés, centralisés, et diffusés, ce qui limite leur utilisation pour la prise de décision et la planification stratégique. Un système centralisé de gestion des informations est nécessaire pour assurer une planification cohérente et basée sur des données fiables.

Faibles outils de mesure des performances : il n'existe pas d'outils performants de mesure des performances des établissements. Cette absence de planification stratégique et d'évaluation des performances empêche de suivre et d'améliorer continuellement la qualité de la formation dispensée. De plus, sans un cadre partenarial solide avec les entreprises économiques de leur environnement, les établissements ne peuvent pas s'assurer que leurs programmes répondent aux besoins réels du marché du travail.

f. Au niveau du financement

Le financement du secteur de l'EFTP au Bénin présente des insuffisances structurelles qui compromettent son développement efficace et durable. Les défis financiers limitent la capacité des institutions de formation à offrir des programmes de qualité et à répondre aux besoins du marché du travail.

Insuffisance du financement : l'une des principales faiblesses est l'insuffisance du financement alloué pour soutenir le développement de l'EFTP. Les ressources financières disponibles sont souvent bien en deçà des besoins réels des établissements de formation, ce qui affecte la qualité de l'enseignement, l'entretien des infrastructures, l'acquisition de matériel pédagogique moderne et le recrutement de personnel qualifié. Cette insuffisance de financement empêche les institutions de formation de planifier et de mettre en œuvre des projets de développement à moyen et long terme.

Absence d'un mécanisme pertinent de répartition des dotations budgétaires : il n'existe pas de mécanisme pertinent de répartition des dotations budgétaires allouées aux institutions de pilotage et aux établissements. La distribution des ressources n'est pas toujours basée sur des critères objectifs et transparents, ce qui entraîne des disparités et des inefficacités dans l'utilisation des ressources. Un système de répartition équitable et basé sur les performances est nécessaire pour garantir que les ressources publiques soient utilisées de manière optimale et contribuent réellement à l'amélioration de la qualité de la formation.

Coexistence de plusieurs logiques budgétaires : la coexistence de plusieurs logiques budgétaires, notamment le budget programme et le budget classique, pose un véritable problème de conciliation. Cette dualité complexifie la gestion financière des établissements et des institutions de pilotage, rendant difficile la planification et le suivi des dépenses. Un alignement et une simplification des cadres budgétaires sont nécessaires pour améliorer la transparence et l'efficacité de la gestion financière.

Faible culture de reddition de comptes : il existe une faible culture de reddition de comptes au sein des institutions de formation et des organismes de pilotage de l'EFTP. L'absence de mécanismes robustes de suivi et d'évaluation des dépenses publiques limite la transparence et la responsabilité financière. Il est essentiel de promouvoir une culture de reddition de comptes en instaurant des procédures de suivi et d'audit régulières, ainsi qu'en formant les gestionnaires aux bonnes pratiques de gestion financière.

g. Au niveau de l'évaluation

L'évaluation dans le secteur de l'EFTP au Bénin présente des lacunes qui affectent la capacité à identifier les problèmes, à analyser les situations et à proposer des actions correctives efficaces. Ces insuffisances entravent également la prise de décision informée et la planification stratégique.

Inexistence d'un dispositif d'évaluation performant : l'une des faiblesses est l'inexistence d'un dispositif d'évaluation performant. Actuellement, il n'existe pas de

système structuré pour évaluer de manière systématique et rigoureuse les performances des établissements de formation, des programmes et des politiques de l'EFTP. Cette absence de cadre d'évaluation empêche de détecter rapidement les problèmes et de mettre en place des mesures correctives appropriées. Un dispositif d'évaluation robuste est essentiel pour assurer une amélioration continue de la qualité de la formation et de la pertinence des programmes offerts.

Inexistence d'un outil de diagnostic d'adéquation formation-emploi : Il n'y a pas d'outil de diagnostic pour évaluer l'adéquation entre les formations dispensées et les besoins du marché du travail. Sans cet outil, il est difficile de déterminer si les compétences enseignées correspondent aux exigences des employeurs et si les diplômés sont prêts à intégrer efficacement le marché du travail. Un outil de diagnostic d'adéquation formation-emploi permettrait de mieux aligner les programmes de formation avec les besoins économiques actuels et futurs, assurant ainsi une meilleure employabilité des diplômés.

Inexistence d'un système intégré d'information : un autre problème est celui de l'inexistence d'un système intégré d'information qui regroupe les données provenant des ministères responsables de l'emploi et du développement économique. Sans ce système, il est difficile de suivre et d'analyser les tendances du marché du travail, les taux d'emploi des diplômés, et l'impact des programmes de formation sur le développement économique. Un système intégré d'information permettrait de centraliser et de gérer efficacement les données essentielles, facilitant ainsi la prise de décision et la planification stratégique.

Absence d'exploitation des données disponibles : il y a une absence d'exploitation des données disponibles. Même lorsque des données sont collectées, elles ne sont pas systématiquement analysées et utilisées pour orienter les politiques et les décisions. Cette sous-utilisation des données limite la capacité à identifier les tendances, à évaluer l'efficacité des initiatives et à adapter les stratégies en conséquence. L'exploitation systématique des données disponibles est nécessaire pour maximiser leur valeur et améliorer la gestion du secteur de l'EFTP.

Le diagnostic du sous-système de l'EFTP béninois a montré l'existence de beaucoup de difficultés / points faibles qui entravent son développement, mais aussi l'existence de points forts sur lesquels le dispositif peut construire et capitaliser.

1.1.2 Les principaux points forts

Malgré les défis et les faiblesses identifiés, le système d'EFTP au Bénin présente plusieurs atouts significatifs. Ces points forts constituent des bases solides sur lesquelles il est possible de capitaliser et de construire pour améliorer le secteur de manière durable et efficace.

Le système d'EFTP bénéficie d'un cadre juridique solide et pertinent, en particulier avec la promulgation de la loi-cadre 2022-01 sur l'EFTP. Cette loi a défini les grandes lignes de la gouvernance globale du dispositif et comporte plusieurs éléments clés :

- Rôle de l'État : l'État est clairement identifié comme le principal garant et régulateur du système d'EFTP, responsable de la définition des politiques et de la supervision générale, et ce dans un cadre partenarial avec le secteur économique privé.
- Collectivités territoriales : les collectivités territoriales jouent un rôle dans la gestion et le financement de l'EFTP, favorisant une approche décentralisée.
- Secteur privé : le secteur privé est reconnu comme un partenaire essentiel, impliqué dans la définition des besoins en compétences et dans le cofinancement des formations.
- Organisations des personnels, des enseignants, des parents d'élèves et des élèves/apprenants : la participation active de ces organisations dans la gouvernance de l'EFTP est instituée, garantissant une représentation inclusive et diversifiée des parties prenantes.

Un cadre de concertation a été créé pour faciliter la promotion de l'EFTP. Les attributions, l'organisation et le fonctionnement de ce cadre sont définis par décret, assurant une structure formelle pour le dialogue et la collaboration entre les différents acteurs.

La loi instaure une administration de l'EFTP à deux niveaux (central et départemental), orientant ainsi le système vers une décentralisation. Cette approche permet une meilleure adaptation aux réalités locales et une gestion plus proche des besoins spécifiques des territoires.

Le principe de l'autonomie des établissements d'EFTP est affirmé. Les détails de mise en œuvre de cette autonomie sont renvoyés à l'adoption de textes réglementaires, ouvrant la voie à une gestion plus autonome et réactive des établissements.

Des Orientations et principes généraux en matière de financement de l'EFTP méritent également d'être mis en évidence :

- Principe du financement public : l'État s'engage à financer le système d'EFTP, assurant ainsi une base financière stable.
- Contribution des collectivités territoriales : les collectivités territoriales peuvent également contribuer financièrement, renforçant le soutien local et régional.
- Contribution du secteur privé : le secteur privé est encouragé à participer au financement de l'EFTP.

Il y a lieu, par ailleurs, de souligner que le système d'EFTP au Bénin est guidé par **une** stratégie claire qui fixe des objectifs en phase avec les orientations nationales de développement socio-économique. Cette stratégie vise à renforcer les compétences professionnelles des jeunes béninois pour répondre aux besoins du marché du travail et favoriser l'inclusion sociale et économique.

Il existe une forte détermination au sein du gouvernement et des acteurs du secteur à adopter et mettre en œuvre des réformes structurantes. Cette volonté politique est cruciale pour surmonter les défis actuels et transformer le système d'EFTP en un moteur de développement économique et social.

Les partenaires nationaux et les partenaires au développement adhèrent et contribuent activement à la conception, l'élaboration et la mise en œuvre des projets de développement de l'EFTP. Leur soutien renforce les capacités du système et facilite l'introduction de meilleures pratiques et d'innovations.

Ainsi, le système d'EFTP au Bénin dispose de plusieurs atouts solides, notamment un cadre juridique pertinent, une vision stratégique alignée avec les orientations nationales, une détermination à mettre en œuvre des réformes structurantes, et un soutien actif des partenaires nationaux et internationaux. En capitalisant sur ces points forts, le Bénin peut renforcer et améliorer durablement son système d'EFTP pour mieux répondre aux besoins du marché du travail et contribuer au développement socio-économique du pays.

1.2 Éléments de benchmarking

1.2.1 Gouvernance du système d'EFTP dans le monde

La gouvernance des systèmes d'enseignement et de formation techniques et professionnels (EFTP) présente des caractéristiques différentes selon les pays, reflétant des modèles variés en termes de centralisation, de définition des priorités nationales et de relations avec le secteur privé.

Au Royaume-Uni, la gouvernance est largement décentralisée, offrant une autonomie significative aux établissements, tout en restant sous la supervision du « Department for Education » et d'autres agences gouvernementales. Les priorités nationales sont définies par le gouvernement, mais des consultations avec les parties prenantes, y compris le secteur privé, sont fréquentes. Le partenariat public-privé (PPP) y est très développé, avec une forte implication du secteur privé, notamment à travers des panels d'employeurs et l'apprentissage, afin de garantir une adéquation entre les formations et les besoins du marché du travail.

Au Maroc, la gouvernance est principalement centralisée, bien qu'une tendance vers la décentralisation soit perceptible avec une implication croissante des régions. Les priorités sont définies au niveau central, souvent en lien avec les orientations économiques nationales. Le partenariat avec le secteur privé est en développement, notamment à travers les Instituts de Gestion Délégée (IGD) et les Cités des Métiers et des Compétences (CMC). Cependant, cette collaboration reste à renforcer pour mieux aligner les formations sur les besoins du marché du travail.

Au Sénégal, le système EFTP est géré de manière centralisée par le ministère de la Formation professionnelle. Les priorités nationales sont fixées en lien avec le Plan Sénégal Émergent (PSE), répondant aux besoins de développement économique et social du pays. La collaboration avec le secteur privé est limitée, bien que des efforts existent pour inclure ce dernier dans des comités consultatifs. Cependant, l'intégration du secteur privé dans la définition des priorités reste encore insuffisante.

En Allemagne, le système est dual et partagé entre le gouvernement fédéral et les Länder, avec une gouvernance collaborative. Les priorités sont établies à travers une forte concertation nationale et régionale, associant les syndicats et le secteur privé. Le modèle de partenariat avec le secteur privé est exemplaire : ce dernier joue un rôle central dans la formation en alternance et dans la gouvernance des chambres de commerce, ce qui assure une adéquation précise entre les formations et les besoins économiques.

En Afrique du Sud, la gouvernance est mixte, avec une tendance à la décentralisation. Le gouvernement central garde un rôle prépondérant, mais les provinces acquièrent une autonomie croissante. Les priorités sont définies au niveau national, avec une orientation sectorielle alignée sur les besoins économiques clés. Le secteur privé participe activement à travers les Sector Education and Training Authorities (SETAs), qui sont essentielles dans la définition des compétences recherchées par les industries.

En Suisse, le modèle de gouvernance est fédéral, avec une forte implication des cantons, qui jouissent d'une grande autonomie tout en étant coordonnés par la Confédération. Les priorités sont définies en concertation entre la Confédération, les cantons et les partenaires sociaux. Le secteur privé est un acteur clé dans ce système, notamment dans le cadre du modèle dual d'apprentissage, qui est développé en étroite collaboration avec les entreprises.

Au Ghana, le système est centralisé, mais un processus de décentralisation est en cours. Le gouvernement central définit les priorités, avec une consultation encore limitée des régions. Les relations avec le secteur privé sont en développement, et des initiatives sont en place pour renforcer l'implication des entreprises dans la définition des priorités éducatives et de formation.

Aux Pays-Bas, la gouvernance est décentralisée, les écoles et collèges jouissant d'une grande autonomie, avec une supervision nationale réduite. Les priorités sont fortement influencées par les besoins économiques du pays, avec un accent sur l'innovation et les compétences techniques. L'intégration du secteur privé est avancée, celui-ci jouant un rôle actif dans la définition des programmes à travers des centres de connaissances et des centres de formation régionaux (ROCs).

En Belgique, le système est régionalisé, avec des différences entre la Flandre, la Wallonie et Bruxelles. Chaque région dispose de son propre système, avec une autonomie significative. Les priorités sont définies au niveau régional, souvent en consultation avec les acteurs économiques et sociaux. La collaboration avec le secteur privé varie selon les régions : en Flandre, elle est plus développée qu'en Wallonie, notamment à travers des initiatives comme les Conseils sectoriels qui intègrent les employeurs dans la définition des formations.

Ainsi, la gouvernance du secteur de l'EFTP varie largement selon les pays, allant de systèmes fortement centralisés à des modèles décentralisés ou duals. L'implication du

secteur privé dans la définition des priorités et la gestion des formations est cruciale dans de nombreux pays, bien qu'elle soit plus développée dans des systèmes comme ceux de l'Allemagne, des Pays-Bas et de la Suisse.

1.2.2 Portée de l'autonomie des établissements d'EFTP

L'autonomie des établissements d'EFTP varie considérablement d'un pays à l'autre, reflétant des approches différentes en matière de gestion administrative, pédagogique et financière.

Au Royaume-Uni, les établissements EFTP bénéficient d'une grande autonomie administrative, étant dirigés par des conseils d'administration locaux. La décentralisation est importante, avec des responsabilités réparties entre les niveaux régional et local. En termes pédagogiques, les établissements sont libres de définir leurs programmes en fonction des besoins spécifiques des secteurs et des localités. L'introduction des T-Levels, un programme influencé par les employeurs, renforce encore plus cette flexibilité. Sur le plan financier, le système repose sur un financement mixte, composé de fonds publics, de frais de scolarité, et de contributions d'entreprises via la taxe d'apprentissage.

Au Maroc, l'autonomie est plus limitée. Les établissements sont gérés de manière centralisée sous la supervision de l'OFPPT (Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail). Certains instituts, tels que les Instituts à Gestion Déléguée (IGD), jouissent d'une autonomie administrative plus importante, mais celle-ci reste encadrée. Sur le plan pédagogique, les programmes sont en grande partie définis par l'OFPPT et les ministères, bien que les IGD aient davantage de latitude pour adapter les formations. Financièrement, les établissements sont principalement financés par l'État. Cependant, la flexibilité financière reste limitée, sauf pour les IGD qui disposent d'une autonomie plus marquée.

Au Sénégal, l'autonomie des établissements EFTP est en pleine évolution, sous la supervision du ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Insertion (MFPPI). Certains centres sectoriels expérimentent une forme d'autonomie administrative et pédagogique, bien que les programmes restent largement définis par le ministère. Ils peuvent néanmoins adapter certaines formations aux besoins locaux. Financièrement, le système est majoritairement soutenu par des fonds publics, avec l'appui du Fonds de Financement de la Formation Professionnelle et Technique (3FPT) pour des projets spécifiques, mais l'autonomie financière demeure faible.

En Allemagne, les établissements jouissent d'une très grande autonomie, notamment au niveau régional et local, les entreprises jouant un rôle central dans la gestion des formations en alternance. Le système pédagogique repose sur le modèle dual, où les entreprises et les chambres de commerce et d'industrie définissent une grande partie des programmes, tout en respectant des standards nationaux. Financièrement, le financement est également mixte, avec une contribution significative des entreprises, offrant ainsi aux établissements une flexibilité considérable dans la gestion de leurs ressources.

En Afrique du Sud, l'autonomie des établissements est limitée, ces derniers étant supervisés par le Department of Higher Education and Training (DHET) et les Sector Education and Training Authorities (SETAs). Certaines provinces exercent néanmoins une influence sur la gestion régionale. Sur le plan pédagogique, les programmes sont principalement influencés par les SETAs et les besoins du marché du travail, mais les institutions ont peu de marge pour les adapter. Financièrement, les établissements dépendent principalement de fonds publics et des contributions des entreprises, avec une flexibilité financière restreinte.

En Suisse, le système est fortement décentralisé, chaque canton gère ses propres établissements de formation professionnelle. Dans les cantons, les établissements disposent donc d'une grande autonomie administrative, ainsi que d'une autonomie pédagogique importante, notamment grâce à leur collaboration étroite avec les entreprises dans le cadre du modèle dual. Le financement est également mixte, avec une participation importante des cantons et des entreprises, ce qui permet une certaine flexibilité financière selon les cantons.

Aux Pays-Bas, les établissements EFTP jouissent d'une autonomie élevée, les municipalités et les régions jouant un rôle important dans la gestion des formations. Sur le plan pédagogique, les établissements sont libres d'adapter les programmes en collaboration avec les entreprises locales, et ils peuvent même créer des programmes spécifiques. Financièrement, le système repose sur un financement public, avec une participation du secteur privé, et les établissements disposent d'une autonomie financière qui leur permet de diversifier leurs sources de revenus, notamment via des partenariats ou des services.

En Belgique, l'autonomie des établissements varie en fonction des régions et des communautés (Flandre, Wallonie, Bruxelles). La décentralisation est marquée, avec une gouvernance régionale forte. Pédagogiquement, les établissements disposent d'une certaine autonomie pour définir les programmes dans le cadre des normes communautaires, tout en adaptant ces programmes aux besoins régionaux et locaux. Financièrement, le système repose sur un financement mixte, largement déterminé par les communautés et les régions. Les établissements disposent d'une autonomie relative dans la gestion de leurs budgets.

Ainsi, selon les pays, l'autonomie des établissements d'EFTP peut être plus ou moins étendue, influencée par des structures de gouvernance centralisées ou décentralisées, des besoins économiques locaux, et des modes de financement diversifiés. Les modèles les plus décentralisés, comme en Suisse ou aux Pays-Bas, offrent une flexibilité accrue, tandis que les systèmes centralisés, comme au Maroc ou en Afrique du Sud, limitent l'autonomie des établissements dans plusieurs domaines.

1.2.3 Exemples de statuts d'établissement d'EFTP

Les statuts des établissements d'EFTP varient selon les pays, offrant différentes formes d'autonomie, de gouvernance et de partenariat. Chaque statut présente des

forces et des limites en fonction du contexte national et de la manière dont ces établissements sont gérés.

Le statut d'Établissement Public Autonome se caractérise par une administration indépendante avec un conseil d'administration. Ces établissements ont la capacité de gérer leurs ressources humaines et financières tout en restant soumis à un cadre législatif national. Par exemple, au Royaume-Uni, les collèges de formation professionnelle (further education colleges) bénéficient d'une gestion décentralisée. En Allemagne, les écoles professionnelles et centres de formation en alternance, encadrés par les Länder, jouissent également d'une large autonomie. En Belgique, les établissements de formation professionnelle peuvent être autonomes, gérés par les communautés et régions. Ce modèle offre une capacité de décision accrue, permettant de répondre rapidement aux besoins locaux et garantissant un cadre institutionnel stable pour l'accès aux ressources publiques. Cependant, il présente aussi des limites, telles que le risque de bureaucratie interne pouvant freiner les initiatives, la dépendance financière vis-à-vis des subventions étatiques, et des tensions potentielles entre autonomie locale et exigences nationales.

Le statut d'Établissement Public à Gestion Partenariale repose sur une gouvernance partagée entre l'État, les collectivités locales, et le secteur privé. Les partenariats public-privé jouent un rôle central, avec la participation des représentants de l'industrie dans les organes de décision. En Suisse, les écoles professionnelles sont souvent gérées en collaboration entre les cantons et les associations professionnelles. Aux Pays-Bas, les ROC (Regionale Opleidings centra) bénéficient également de ce type de gouvernance, permettant une large collaboration avec les entreprises locales. Ce modèle présente des avantages, tels qu'une fédération des ressources publiques et privées, une réactivité accrue aux besoins du marché de travail, et un meilleur alignement avec les priorités nationales et locales. Cependant, la complexité de cette gouvernance, liée à la diversité des parties prenantes, peut engendrer des risques de conflits d'intérêts et des difficultés de coordination nécessitant une gestion rigoureuse.

Les Établissements Privés sous Contrat sont gérés par des entités privées (entreprises, associations) sous contrat avec l'État. Ces établissements reçoivent des financements publics tout en ayant une liberté dans la gestion quotidienne et la conception des programmes. En Afrique du Sud, des établissements privés peuvent s'enregistrer auprès du Department of Higher Education and Training (DHET) et recevoir des subventions. Ce modèle offre une motivation accrue pour répondre aux besoins du marché de travail, une grande flexibilité et une capacité d'innovation. Le partenariat avec l'État peut également assurer une stabilité financière. Cependant, ce statut peut entraîner un risque de privilégier des intérêts commerciaux au détriment de l'intérêt général, des contrôles stricts de la part de l'État pouvant limiter l'autonomie, et la possibilité de délaissier des formations jugées peu rentables.

Les Établissements de Formation de Type Associatif sont gérés par des associations ou des organisations non gouvernementales (ONG). Ils fonctionnent souvent grâce à

des subventions publiques et des contributions privées. Les IGD au Maroc et les Centres sectoriels au Sénégal sont gérés par des associations en partenariat avec le gouvernement. Ce modèle permet une forte implication des acteurs locaux, une souplesse dans la gestion des programmes et des activités, et la capacité à mobiliser des ressources supplémentaires via des dons et subventions. Cependant, ces établissements dépendent fortement des subventions et donations, ce qui peut limiter leurs ressources et leur capacité à s'adapter rapidement aux évolutions du marché.

Ainsi, chaque statut d'établissement d'EFTP offre des avantages et des inconvénients qui doivent être soigneusement gérés pour maximiser l'efficacité de l'EFTP tout en répondant aux besoins locaux et nationaux.

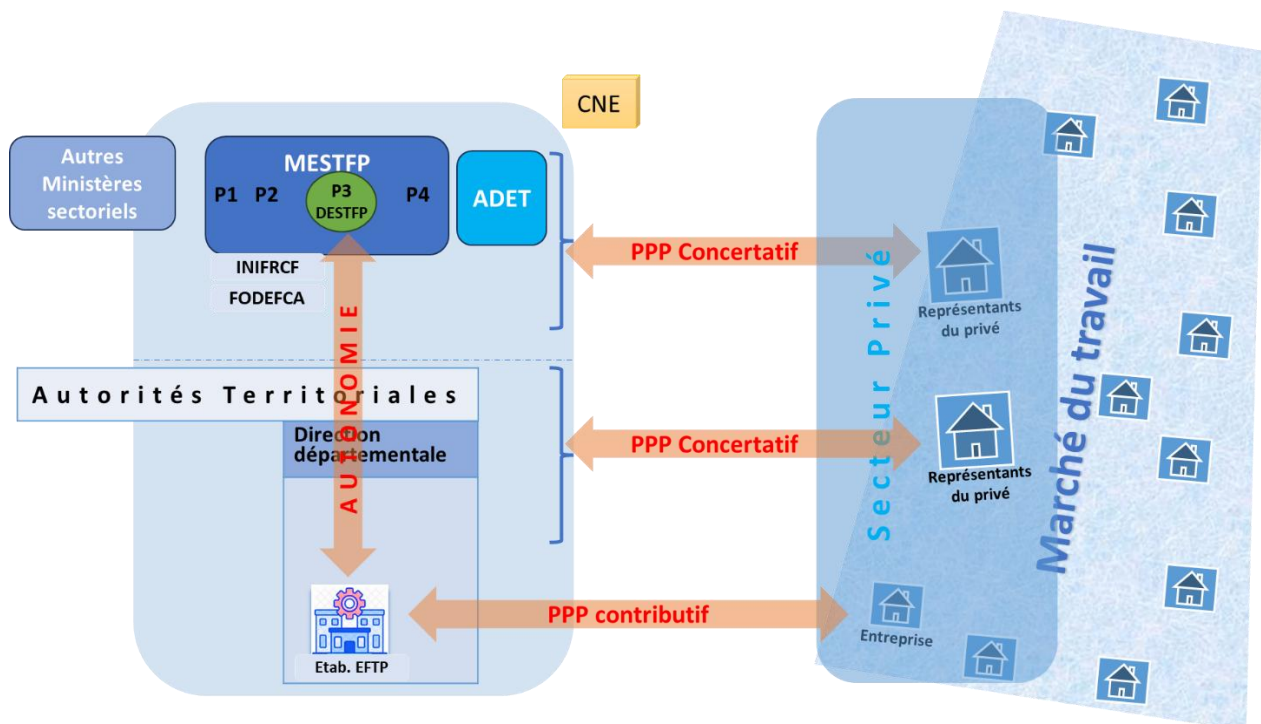
2 Chapitre 2 : Le nouveau modèle de gouvernance de l'EFTP au Bénin

Le modèle actuel de gouvernance de l'EFTP au Bénin, encore trop centralisé et rigide, éprouve des difficultés à s'adapter aux mutations rapides des secteurs économiques et à fournir des formations en adéquation avec les compétences exigées par le tissu productif. Dans ce contexte, il apparaît essentiel de faire évoluer ce modèle vers une gouvernance plus flexible, inclusive et performante. Le nouveau modèle de gouvernance de l'EFTP vise à pallier ces lacunes en renforçant la qualité des services de formation professionnelle et en assurant une meilleure adéquation avec les besoins en compétences des entreprises et des régions. En privilégiant une concertation renforcée entre les acteurs publics et privés, ce modèle permettra d'optimiser l'offre de formation et de mieux l'aligner sur les priorités de développement socioéconomique du pays.

2.1 Vers une gouvernance partenariale de type concertatif

Compte tenu du contexte du pays, d'une part, et de la volonté clairement affichée de développer le secteur d'EFTP, le Bénin opte pour évoluer d'un système largement centralisé et beaucoup plus de type consultatif vers un système basé sur une gouvernance partenariale de type concertatif au niveaux central et territorial. Au niveau des établissements, l'ambition est de tendre vers un partenariat plus avancé de type contributif.

Schéma global de la gouvernance partenariale concertative



2.1.1 Que signifie le partenariat concertatif

La gouvernance partenariale de type concertatif de l'EFTP au Bénin repose sur un modèle de dialogue structuré entre les acteurs publics et privés. Ce type de concertation implique une prise de décision collective, où chaque partie prenante contribue à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi des politiques de formation. Ce modèle vise à adapter le système d'EFTP aux besoins réels du marché du travail et à garantir l'implication active des entreprises, des organisations professionnelles et des collectivités territoriales dans le processus décisionnel.

a. Les principes de la concertation

La concertation implique des discussions structurées entre les différents acteurs de l'EFTP (gouvernement, entreprises, société civile) afin d'aboutir à des accords partagés sur les orientations à adopter, que ce soit au niveau national ou local. L'objectif est de permettre à chacun de contribuer à l'élaboration des décisions, tout en s'assurant que les actions qui en découlent soient exécutées par ceux qui devront en porter la responsabilité.

Les Cadres de concertation sont les principaux espaces où se tiennent ces échanges. Ces cadres sont constitués de représentants des ministères, des organisations d'employeurs, des entreprises, des associations professionnelles et des collectivités territoriales, ainsi que les parents d'élèves, etc.). Ils se réunissent régulièrement en particulier pour :

- Définir les priorités en matière de formation.
- Analyser les besoins en compétences dans les secteurs économiques.
- Proposer des solutions pour améliorer l'adéquation entre l'offre de formation et les besoins du marché du travail.

b. Objectifs de la concertation

Les objectifs de la gouvernance concertative dans l'EFTP au Bénin sont multiples et visent principalement à :

- Adapter les qualifications des diplômés aux exigences du marché du travail.
- Renforcer la préparation des apprenants aux réalités du monde économique en alignant les formations sur les besoins des entreprises.
- Éviter la duplication des systèmes de formation en assurant une harmonisation des certifications entre le public et le privé.
- Accroître l'offre de formation pour mieux répondre à la demande sociale et économique.
- Anticiper les besoins en compétences dans des secteurs porteurs tels que les technologies de l'information, l'énergie et l'industrie.
- Orienter les apprenants vers des filières à forte employabilité grâce à un système d'orientation renforcé.

c. Prérequis pour une gouvernance concertative réussie

Pour assurer l'efficacité de ce modèle de gouvernance, des prérequis doivent être respectés:

- Organisation des acteurs privés : les entreprises, à travers leurs branches professionnelles et chambres consulaires et les organisations professionnelles, doivent être bien structurées pour contribuer activement à la concertation.
- Engagement des pouvoirs publics : les ministères et les autorités déconcentrées doivent non seulement participer activement aux concertations, mais aussi promouvoir et soutenir cette démarche en fournissant les ressources nécessaires à son bon fonctionnement.
- Compétence et implication des acteurs : les acteurs privés et sociaux doivent disposer des compétences requises pour s'engager de manière efficace dans les discussions et dans la mise en œuvre des décisions prises.
- Volonté de délégation : l'État doit être prêt à céder une partie de ses prérogatives aux partenaires privés, tout en exerçant un rôle de surveillance pour garantir le respect du cadre légal et des orientations stratégiques.

d. Principales fonctions de l'EFTP objet de la concertation au Bénin

La gouvernance concertative de l'EFTP au Bénin cible plusieurs axes du secteur de l'EFTP.

i. Identification des besoins en qualifications

La concertation permet d'identifier les compétences clés requises dans les différents secteurs économiques du pays. Cette étape repose sur une collaboration entre les entreprises, les associations professionnelles et les autorités publiques, qui analysent ensemble les évolutions du marché du travail. L'objectif est d'ajuster les formations proposées dans les établissements d'EFTP afin de les aligner avec les besoins réels des employeurs.

Rôle des entreprises et des organisations professionnelles : les entreprises sont les premières à ressentir les évolutions des besoins en main-d'œuvre et en compétences techniques. Elles participent activement à l'identification des compétences nécessaires à la croissance de leurs secteurs. De leur côté, les organisations professionnelles, qui regroupent des acteurs clés d'un même secteur, jouent un rôle d'intermédiaire en agrégeant les informations provenant de différentes entreprises et en formulant des recommandations globales sur les besoins sectoriels.

Rôle des autorités publiques : les autorités publiques, notamment les ministères en charge de l'éducation, de l'emploi et de l'économie, apportent une vision plus large, intégrant des objectifs de développement national. Ils veillent à ce que les qualifications requises soient alignées avec les priorités économiques et sociales du pays, en tenant compte des évolutions technologiques, des politiques de diversification économique et des impératifs de compétitivité.

ii. Définition des politiques nationales et territoriales de formation

À travers les cadres de concertation, les acteurs publics et privés participent à la définition des grandes orientations stratégiques en matière d'EFTP. Cela inclut :

- Les choix politiques qui orientent le système d'EFTP, en fonction des priorités économiques du Bénin.
- Les stratégies d'EFTP qui fixent des objectifs à long terme pour améliorer l'accès et la qualité de la formation.
- Les plans opérationnels qui traduisent ces stratégies en actions concrètes à mettre en œuvre dans les établissements.

Les choix politiques : Les choix politiques établissent les grandes lignes directrices du système d'EFTP en fonction des priorités économiques et sociales du pays. Par exemple, une priorité peut être de développer les compétences dans les secteurs économiques stratégiques, comme l'agriculture, les énergies renouvelables ou les technologies numériques. Ces orientations sont influencées par les politiques de développement à long terme, telles que les plans nationaux d'investissement et les programmes d'industrialisation.

Les stratégies d'EFTP : les stratégies définissent les objectifs à long terme pour le développement de l'EFTP. Ces stratégies se concentrent sur l'amélioration de l'accès à la formation, la qualité de l'enseignement et l'alignement des formations sur les besoins économiques. Elles englobent également des initiatives visant à accroître l'employabilité des jeunes et à soutenir les secteurs émergents en offrant des formations adaptées.

Les plans opérationnels : les plans opérationnels traduisent ces stratégies en actions concrètes à mettre en œuvre sur le terrain. Ils incluent des actions spécifiques telles que l'ouverture de nouveaux centres de formation dans des régions ciblées, l'introduction de nouvelles qualifications, ou encore le déploiement de partenariats avec les entreprises pour développer des programmes de formation en alternance.

iii. Pilotage stratégique de l'offre de formation

La concertation permet d'identifier les modes de formation les plus pertinents à adopter pour répondre aux exigences des secteurs économiques. Les entreprises participent à l'élaboration des contenus pédagogiques, s'assurent que les formations sont adaptées aux besoins du marché, et soutiennent les initiatives de formation continue et d'apprentissage en milieu de travail.

iv. Suivi de l'insertion professionnelle et analyse des données

Les cadres de concertation se réunissent régulièrement pour évaluer les taux d'insertion professionnelle des diplômés et analyser les données sur le marché du travail. Cette analyse permet d'ajuster les formations en fonction des résultats obtenus et de s'assurer que les compétences des diplômés correspondent aux attentes des employeurs. Grâce à la concertation entre le secteur privé et les

autorités publiques, il est possible de collecter et analyser les données notamment sur le taux d'insertion des diplômés sur le marché du travail.

Collecte des données : des mécanismes de suivi sont mis en place pour recueillir des données quantitatives (taux d'insertion, secteurs d'activité, types de contrats) et qualitatives (satisfaction des employeurs, retour des anciens diplômés) sur l'insertion professionnelle des diplômés de l'EFTP.

Analyse des tendances : l'analyse de ces données permet d'identifier les secteurs où l'insertion est forte, ainsi que les filières où les diplômés peinent à trouver un emploi. Ces informations sont importantes pour ajuster l'offre de formation et mieux répondre aux besoins des entreprises.

v. Gouvernance et planification au niveau local

Les établissements d'EFTP, qu'ils soient publics ou privés, sont encouragés à développer des projets d'établissement en concertation avec les partenaires locaux (entreprises, parents, collectivités territoriales). Ces projets incluent une planification pluriannuelle des actions, une budgétisation et une participation active des acteurs locaux au pilotage des formations.

vi. Implication des entreprises dans l'ingénierie de la formation

Les entreprises sont également impliquées dans la définition des référentiels de formation et dans l'élaboration des certifications. Cela garantit que les compétences enseignées répondent aux besoins actuels du marché du travail. La création de conseils d'administration dans les établissements permet de formaliser cette gouvernance partagée, avec une implication directe des acteurs privés dans la gestion des établissements.

vii. Pilotage du financement de l'EFTP

La concertation inclut également le pilotage des mécanismes de financement en tant que fonction principale de la gouvernance du système d'EFTP. L'objectif est de diversifier les sources de financement, en mobilisant à la fois des fonds publics et privés. Les entreprises sont incitées à cofinancer certains programmes et à fournir, quand possible, des équipements ou à contribuer à l'amélioration des infrastructures des établissements.

La concertation permet d'assurer une gestion efficace et diversifiée des sources de financement. Elle porte également sur les voies et moyens de réduire la dépendance des établissements à l'égard des subventions publiques en mobilisant des financements privés (partenariats avec des entreprises) ou des financements internationaux (coopération bilatérale, fonds multilatéraux, etc.).

viii. Suivi-évaluation des politiques et stratégies d'EFTP

Le suivi-évaluation des politiques est une étape essentielle pour garantir l'efficacité des stratégies mises en place. La concertation joue un rôle clé dans l'évaluation régulière des politiques d'EFTP.

Évaluation régulière : des mécanismes d'évaluation sont mis en place pour mesurer l'impact des politiques et des stratégies sur la qualité de la formation et l'insertion professionnelle des diplômés. Cette évaluation repose sur des indicateurs tels que le taux d'insertion des apprenants, l'efficacité des programmes, ou encore la satisfaction des employeurs.

Adaptation des stratégies : les résultats de ces évaluations permettent d'ajuster les stratégies en fonction des retours d'expérience. Par exemple, si un secteur en pleine expansion montre des lacunes dans la formation, des actions correctives peuvent être prises rapidement pour y remédier.

Ainsi, la **gouvernance concertative** de l'EFTP au Bénin vise à créer un système de formation professionnelle plus dynamique et adapté aux réalités économiques du pays. En impliquant activement le secteur privé dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de formation, ce modèle renforce la pertinence des programmes de formation et améliore l'employabilité des diplômés. Le succès de cette approche repose sur une concertation continue, un engagement mutuel des parties prenantes, et une volonté de renforcer la collaboration public-privé pour répondre aux défis du marché du travail béninois.

2.1.2 Déploiement du partenariat concertatif au niveau central

En vue de déployer concrètement le nouveau type de PPP (concertatif), les chantiers prioritaires que lancent les parties prenantes portent sur :

a. Le renforcement du Cadre national de concertation

En attendant la structuration des organisations d'employeurs en branches professionnelles, et afin de favoriser une concertation efficace et structurée entre les secteurs public et privé, le Cadre National de Concertation pour la Promotion de l'Enseignement et la Formation Techniques et Professionnels (CNCP-EFTP) doit faire l'objet d'une actualisation et d'un renforcement significatif. Ce cadre constitue une plateforme formelle qui vise à coordonner les échanges et les partenariats entre les différents acteurs impliqués dans le système d'EFTP, en vue d'améliorer l'adéquation entre l'offre de formation et les besoins réels du marché du travail. Pour optimiser son efficacité et garantir une gouvernance inclusive, plusieurs actions doivent être mises en œuvre :

i. Adaptation des textes régissant le CNCP-EFTP

Il est nécessaire d'adapter les textes juridiques et réglementaires régissant le CNCP-EFTP pour mieux refléter le modèle de gouvernance concertative. Ces adaptations visent à clarifier le rôle des différents acteurs dans le cadre de la concertation et à définir les modalités d'implication des parties prenantes dans les processus décisionnels. La révision des textes permettra de renforcer la légitimité du CNCP-EFTP en tant que principal organe de pilotage des politiques d'EFTP au Bénin. Ces textes devront notamment préciser :

- Les prérogatives et responsabilités de chaque acteur dans les échanges et décisions.

- Les fréquences des réunions, les obligations de participation et les conditions de prise de décisions collégiales.
- Les mécanismes de suivi et d'évaluation des recommandations issues de la concertation.

Le Cadre national de concertation pour la promotion de l'enseignement et la formation techniques et professionnels regroupe des acteurs du secteur public et du secteur privé économique et professionnels concernés par le développement de l'enseignement et la formation techniques et professionnels.

Le CNCP-EFTP est composé ainsi qu'il suit :

➤ **au titre des acteurs du secteur public :**

- trois (03) représentants du ministère en charge de l'Enseignement et la Formation Techniques et Professionnels ;
- deux (02) représentants du ministère en charge de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique ;
- un (01) représentant du ministère en charge de l'Agriculture, de l'Elevage et de la pêche ;
- un (01) représentant du ministère en charge de l'Eau et des Mines ;
- un (01) représentant du ministère en charge de l'Energie ;
- un (01) représentant du ministère en charge du Tourisme ;
- un (01) représentant du ministère en charge des Travaux publics ;
- un (01) représentant du ministère en charge du Cadre de Vie ;
- un (01) représentant du ministère en charge de l'Emploi ;
- un (01) représentant du ministère en charge du Numérique ;

➤ **au titre du secteur privé économique et professionnel :**

- deux (02) représentants des organisations d'employeurs du Bénin ;
- un (01) représentant du Conseil des Investisseurs Privés du Bénin ;
- trois (03) élus de la Chambre nationale d'Agriculture du Bénin ;
- deux (02) élus de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin ;
- trois (03) élus de la Chambre des Métiers de l'Artisanat ;
- un (01) représentant des promoteurs d'établissements de l'Enseignement et la Formation Techniques et Professionnels ;
- un (01) représentant du collectif des chefs d'établissements privés de l'Enseignement et la Formation Techniques et Professionnels ;
- quatre (04) représentants des Interprofessions des secteurs prioritaires ;
- quatre (04) représentants des Commissions Techniques Sectorielles ;
- deux (02) représentants des parents d'élève.

Le CNCP-EFTP est présidé par un représentant du secteur privé.

ii. Évolution des Commissions Techniques Sectorielles (CTS) vers une gouvernance plus concertative

Les Commissions Techniques Sectorielles (CTS), qui sont des instances de concertation dédiées aux secteurs spécifiques de l'économie, doivent évoluer vers une gouvernance davantage concertative, en cohérence avec les orientations du CNCP-EFTP. L'objectif est de renforcer la participation active des entreprises des associations professionnelles dans la prise de décisions relatives aux formations et aux qualifications dans leurs secteurs respectifs. Cette évolution inclut :

- ✓ L'élargissement de la représentation sectorielle au sein des CTS pour inclure une plus grande diversité d'acteurs ;
- ✓ La mise en place de mécanismes favorisant une concertation régulière et structurée entre les membres, afin de garantir une réponse rapide et adaptée aux besoins en compétences spécifiques à chaque secteur ;
- ✓ La définition de priorités sectorielles claires, issues de la concertation, pour guider l'offre de formation dans les établissements d'EFTP.

iii. Renforcement des moyens de fonctionnement du CNCP-EFTP et des CTS

Pour assurer l'efficacité du CNCP-EFTP et des CTS, il est important de leur fournir les moyens matériels, humains et financiers nécessaires à leur bon fonctionnement. Ce renforcement passe par :

- ✓ Le rattachement fonctionnel du CNCP-EFTP à l'ADET ;
- ✓ L'allocation de ressources budgétaires suffisantes pour soutenir les activités régulières de concertation, y compris l'organisation de réunions, la mise en place de plateformes numériques pour faciliter les échanges et la gestion des documents administratifs ;
- ✓ Le renforcement des capacités techniques des membres des cadres de concertation, notamment par la formation continue sur des thèmes tels que la gouvernance, la gestion des projets, et l'analyse des besoins en compétences ;
- ✓ La mise à disposition d'outils de suivi et d'évaluation pour mesurer l'impact des décisions prises au sein du CNCP-EFTP et des CTS, et pour garantir une amélioration continue du système de formation.

Ainsi, le renforcement du Cadre National de Concertation et l'évolution des Commissions Techniques Sectorielles vers une gouvernance plus concertative représentent des étapes essentielles pour améliorer l'efficacité de l'EFTP au Bénin. En structurant davantage la concertation entre les acteurs publics, privés et sociaux, et en dotant ces organes des moyens nécessaires à leur fonctionnement, le Bénin se dote d'un outil puissant pour aligner son système de formation sur les besoins réels du marché du travail.

b. L'appui à la restructuration des organisations d'employeurs en branches professionnelles

Afin de renforcer l'efficacité de la concertation public-privé et d'améliorer l'adéquation entre l'offre de formation et les besoins du marché du travail, la restructuration des organisations d'employeurs en branches professionnelles est une étape clé. Cette réorganisation vise à structurer de manière plus formelle et sectorielle les représentants du secteur privé, afin qu'ils puissent mieux exprimer les besoins spécifiques de leurs secteurs et participer activement aux concertations et à la co-construction des politiques de formation professionnelle.

La structuration des organisations d'employeurs en branches professionnelles consiste à regrouper les entreprises par secteurs d'activité, en tenant compte des spécificités de chaque filière (agriculture, industrie, services, technologies, etc.). Cela permettra de créer des entités représentatives mieux organisées, capables de participer de manière plus efficace aux discussions et concertations avec le secteur public.

- Organisation sectorielle : chaque branche professionnelle disposera de représentants spécialisés qui seront responsables de centraliser les besoins et les priorités des entreprises de leur secteur. En structurant des organisations d'employeurs par filière, il devient plus facile pour les entreprises de chaque secteur de s'impliquer directement dans les concertations liées à la formation technique et professionnelle, et d'apporter des recommandations précises sur les compétences à développer pour répondre aux besoins du marché.
- Représentation formelle : cette structuration formelle permet de clarifier les rôles et les responsabilités des représentants des entreprises dans les processus décisionnels. Ces représentants seront des interlocuteurs privilégiés du gouvernement et des établissements de formation, facilitant ainsi le dialogue entre les secteurs privés et publics.
- Renforcement de la participation aux concertations : en regroupant les entreprises par branches professionnelles, la participation des acteurs du secteur privé aux instances de concertation sera plus organisée et plus structurée. Cela garantit que les besoins sectoriels, tant en matière de compétences que de formation, sont mieux pris en compte dans l'élaboration des politiques de formation professionnelle.

Il est important de signaler que la structuration des organisations d'employeurs en branches professionnelles offre une base solide pour une co-construction des politiques de formation. Cela permet aux représentants des entreprises d'être pleinement intégrés dans le processus de décision, en collaborant avec le gouvernement pour ajuster et orienter les programmes de formation afin de répondre aux besoins économiques spécifiques de chaque secteur.

Ainsi, le renforcement des organisations d'employeurs par branches professionnelles est essentiel pour améliorer l'efficacité de la concertation public-privé et assurer une

meilleure adéquation entre l'offre de formation et les besoins du marché du travail au Bénin. Cette restructuration renforcera la réactivité du système d'EFTP, tout en assurant une plus grande implication du secteur privé dans la gestion des établissements et l'élaboration des référentiels de compétences.

c. Le développement de la communication/sensibilisation

Le succès du nouveau modèle de gouvernance de l'EFTP repose en grande partie sur la communication et la sensibilisation des différents acteurs concernés. Une stratégie de communication bien conçue est essentielle pour garantir la compréhension, l'adhésion et l'implication de l'ensemble des parties prenantes, qu'il s'agisse des acteurs publics, privés ou de la société civile. Il est donc nécessaire de mettre en place une communication ciblée, continue et inclusive sur les enjeux de ce modèle, en soulignant en particulier l'importance de la concertation public-privé.

i. Sensibilisation de tous les acteurs

La sensibilisation doit viser à informer clairement tous les acteurs impliqués dans le système de l'EFTP, en leur expliquant le fonctionnement du nouveau modèle et les avantages qu'ils peuvent en tirer. Cette sensibilisation permettra également de renforcer l'engagement des acteurs, en les associant dès le départ au processus de changement. Les principaux acteurs concernés incluent :

- Les entreprises et associations professionnelles : Elles doivent comprendre comment leur participation active à la concertation influencera l'adaptation des formations aux besoins économiques.
- Les autorités publiques et les structures déconcentrées : Il est important de sensibiliser ces acteurs aux nouvelles dynamiques de gouvernance partagée, en les incitant à jouer un rôle moteur dans l'animation des concertations.
- Les établissements d'EFTP : Ils doivent être informés des mécanismes d'autonomie et des nouvelles responsabilités qui leur incombent, notamment en matière de partenariat avec les entreprises.
- Les organisations de la société civile (parents d'élèves, ONG, ...) : Ces acteurs doivent être sensibilisés à l'importance de leur rôle dans la co-construction des politiques d'EFTP et à leur pouvoir d'influence dans les décisions prises au niveau des établissements.
- Les apprenants et leurs familles : Il est essentiel de leur communiquer l'intérêt des formations professionnelles adaptées aux besoins du marché, en mettant l'accent sur les avantages d'une formation concertée pour leur employabilité future.

ii. Promotion de la concertation public-privé

La concertation public-privé est l'un des piliers du nouveau modèle de gouvernance. Il est crucial de communiquer sur son importance et sur les bénéfices que cette approche peut apporter à l'ensemble du système. Cette communication doit :

- Mettre en avant les avantages de la concertation : les acteurs doivent comprendre que le dialogue public-privé permet d'ajuster l'offre de formation aux réalités économiques, d'améliorer l'employabilité des apprenants et d'assurer une gestion plus transparente et efficace des établissements.
- Encourager la participation active : la communication doit inciter les entreprises à participer aux concertations, en leur montrant comment leur implication peut aider à former une main-d'œuvre qualifiée, adaptée à leurs besoins.
- Partager les succès : il est important de valoriser les cas de succès issus de la concertation, en mettant en avant les partenariats qui ont permis d'améliorer les formations, d'introduire des innovations pédagogiques ou d'accroître l'employabilité des diplômés.

d. Assurer un pilotage concertatif du mécanisme de Financement de l'EFTP

Un aspect essentiel de la gouvernance du système d'EFTP au Bénin, à la fois au niveau national et territorial, est la gestion du mécanisme de financement. Ce mécanisme, en cours de définition, revêt une importance capitale pour garantir la bonne mise en œuvre des politiques et stratégies définies dans le cadre de la concertation public-privé.

L'objectif principal est de structurer ce mécanisme afin qu'il fonctionne dans un cadre partenarial public-privé, permettant une gestion collaborative et une allocation efficace des ressources financières selon les priorités définies d'un commun accord.

iii. Mobilisation du Mécanisme de Financement pour le déploiement effectif de la concertation public-privé

Un des premiers axes de financement sera le soutien au cadre même de concertation. Le bon fonctionnement de ce cadre nécessite un soutien financier pour assurer la tenue régulière des réunions, la coordination des acteurs et la mise en œuvre des décisions prises lors des concertations. Ce financement garantira la continuité et l'efficacité de la collaboration entre les différents acteurs, permettant ainsi une gouvernance plus inclusive et participative.

iv. Le Mécanisme de financement comme vecteur de ciblage des priorités

Le mécanisme de financement est appelé à servir de vecteur de ciblage des priorités en matière d'EFTP. Cela signifie que les fonds disponibles doivent être dirigés vers les actions et projets les plus stratégiques pour le développement de la formation professionnelle. Ce ciblage est basé sur les priorités définies lors des concertations entre les acteurs publics, privés et la société civile, assurant ainsi que les financements soutiennent des initiatives qui répondent directement aux besoins du marché du travail et aux objectifs nationaux et régionaux de développement. Dans ce cadre, le mécanisme servira notamment à :

- **Pérenniser l'approche des contrats de performance :**

Le mécanisme de financement jouera un rôle crucial dans le soutien aux contrats de performance signés entre les établissements d'EFTP et les autorités publiques. Ces contrats, basés sur des objectifs précis en termes de résultats de formation et d'insertion professionnelle, encouragent une gestion axée sur la performance. Les établissements qui respectent les engagements pris dans ces contrats bénéficieront de financements supplémentaires, créant ainsi un système incitatif où les performances des établissements influent directement sur leur accès aux ressources. Cela permet non seulement d'améliorer la qualité de l'enseignement, mais aussi de garantir une plus grande transparence et responsabilité des institutions.

- **Renforcer les capacités des personnels d'entreprises :**

Un autre domaine stratégique pour l'utilisation des fonds est le renforcement des capacités des personnels des entreprises. En effet, l'adaptation continue aux évolutions technologiques et aux nouvelles exigences du marché du travail nécessite un effort constant de formation continue. Le mécanisme de financement soutiendra donc des programmes spécifiques destinés aux travailleurs et cadres des entreprises partenaires, leur permettant d'acquérir les compétences nécessaires pour améliorer la productivité, l'innovation et la compétitivité. Ce renforcement des capacités bénéficiera directement aux entreprises, tout en assurant une meilleure employabilité des travailleurs formés.

- **Soutenir les innovations pédagogiques et les nouveaux modes de formation :**

Dans le cadre de la concertation public-privé, un autre aspect essentiel du mécanisme de financement sera l'appui à l'innovation pédagogique. Cela inclut le développement de nouveaux modes de formation, tels que l'apprentissage numérique, l'alternance ou l'apprentissage en milieu de travail, en réponse aux besoins évolutifs des secteurs économiques. Le financement de ces innovations permettra aux établissements d'expérimenter et d'adopter des approches pédagogiques modernes, favorisant l'acquisition de compétences techniques et transversales, tout en répondant aux attentes du secteur privé.

- **Soutenir des projets spécifiques dans les secteurs prioritaires :**

Le mécanisme de financement aura aussi pour vocation de soutenir des projets spécifiques en lien avec des secteurs considérés comme prioritaires pour le développement économique du Bénin. Cela inclut des programmes de formation dans des secteurs porteurs tels que l'agriculture, le numérique, les BTP, ou encore l'énergie. Ce ciblage sectoriel permettra d'assurer que les fonds disponibles servent à répondre aux besoins les plus urgents en matière de compétences professionnelles.

- **Soutenir le suivi-évaluation des politiques et des stratégies d'EFTP :**

Afin d'assurer une mise en œuvre efficace des stratégies de formation, le mécanisme de financement sera également mobilisé pour le suivi-évaluation des

politiques et stratégies d'EFTP. Des ressources seront allouées à la collecte de données, à l'analyse des résultats des formations et à l'évaluation de l'impact des politiques sur l'insertion professionnelle et la satisfaction des besoins en compétences. Ce suivi-évaluation régulier permettra d'ajuster en temps réel les stratégies et d'optimiser les ressources disponibles en fonction des performances observées.

2.1.3 Déploiement du partenariat concertatif au niveau territorial

La gouvernance de l'EFTP au niveau territorial, dans les départements du Bénin, s'inscrit dans une logique similaire à celle adoptée au niveau national. Elle repose également sur un partenariat concertatif, qui met en commun les acteurs publics et privés pour définir les priorités régionales et appuyer le fonctionnement des établissements.

a. Les Comités Locaux d'Appui à la Professionnalisation de l'Enseignement (CLAPE)

Les Comités Locaux d'Appui à la Professionnalisation de l'Enseignement (CLAPE) sont des structures essentielles à la gouvernance de l'EFTP au niveau départemental. Ces comités jouent un rôle clé en permettant une collaboration étroite entre les différents acteurs locaux et en assurant un lien efficace entre les besoins du territoire et les politiques nationales.

i. Missions des CLAPE

Les CLAPE ont plusieurs missions stratégiques qui visent à renforcer l'efficacité et la pertinence de l'EFTP dans les départements.

Rattachés à la direction départementale de l'EFTP, les CLAPE :

- sont chargés d'identifier les besoins spécifiques en formation et en compétences de leur région, et de remonter ces priorités au niveau national. Cette démarche permet d'adapter les politiques d'EFTP aux réalités locales, tout en assurant une cohérence avec les objectifs nationaux.
- accompagnent les établissements d'EFTP dans leur gestion autonome, notamment en les aidant à concevoir et mettre en œuvre des projets qui répondent aux attentes locales, tout en garantissant le respect des contrats de performance.
- veillent à ce que le secteur privé, les collectivités locales, et la société civile soient activement impliqués dans la définition des priorités et des actions à entreprendre en matière de formation professionnelle.

ii. Membres des CLAPE

La composition des CLAPE reflète la diversité des parties prenantes locales et garantit une représentation équilibrée des différents secteurs concernés par l'EFTP. Chaque CLAPE est composé de :

- **au titre des acteurs du secteur public :**

- le Directeur départemental de l'enseignement et la formation techniques et professionnels ou son représentant ;
- un (01) représentant de la Direction départementale départementale de l'Agriculture, de l'Elevage et de la pêche ;
- un (01) représentant de la direction départementale de l'Eau et des Mines ;
- un (01) représentant de la direction départementale de l'Energie ;
- un (01) représentant de la direction départementale du Tourisme ;
- un (01) représentant de la direction départementale des Travaux publics ;
- un (01) représentant de la direction départementale du Cadre de Vie ;
- un (01) représentant de la direction départementale de l'Emploi ;
- un (01) représentant de la direction départementale du Numérique ;
- **au titre du secteur privé économique et professionnel :**
- un (01) représentants des organisations d'employeurs du Bénin ;
- un (01) représentant du Conseil des Investisseurs Privés du Bénin ;
- un (01) élu de la Chambre nationale d'Agriculture du Bénin ;
- un (01) élu de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin ;
- un (01) élu de la Chambre des Métiers de l'Artisanat ;
- un (01) représentant des promoteurs d'établissements de l'Enseignement et la Formation Techniques et Professionnels ;
- un (01) représentant du collectif des chefs d'établissements privés de l'Enseignement et la Formation Techniques et Professionnels ;
- un (01) représentant des Interprofessions des secteurs prioritaires ;
- un (01) représentant des Commissions Techniques Sectorielles ;
- un (01) représentant des parents d'élève.

Pour plus d'efficacité, le CLAPE est rattaché à la Direction départementale de l'EFTP. Il est présidé par un représentant du secteur privé.

Le Chef du service de l'enseignement et la formation techniques et professionnels de la direction départementale de l'enseignement et la formation techniques et professionnels assure les fonctions de secrétaire technique du CLAPE.

La direction départementale de l'enseignement et la formation techniques et professionnels met à la disposition du secrétariat technique du CLAPE les ressources nécessaires à son fonctionnement. Au besoin, l'ADET apporte son soutien aux directions départementales pour renforcer les moyens du secrétariat technique du CLAPE.

b. Rôle spécifique de la Direction départementale de l'EFTP

La Direction départementale de l'EFTP joue un rôle central dans la dynamique de développement du secteur. Elle s'assure que les propositions de projet des établissements et du contrat de performance sont en cohérence avec les priorités régionales et nationales, tout en favorisant la participation active du secteur privé à travers les CLAPE. En somme, elle joue un rôle d'interface entre les orientations stratégiques définies au niveau national et les actions opérationnelles au niveau local, en veillant à une bonne exécution des politiques d'EFTP.

i. Mise à disposition des ressources nécessaires au bon fonctionnement des CLAPE

Pour que les CLAPE fonctionnent efficacement, il est essentiel de leur allouer les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à leur mission. Le manque de moyens constitue souvent un frein à l'efficacité des structures de concertation, il est donc nécessaire de mettre en place un plan de financement et de soutien logistique pour garantir leur bon fonctionnement.

- **Ressources humaines** : chaque CLAPE doit disposer de personnel qualifié et formé pour organiser les réunions, rédiger des rapports et coordonner les initiatives entre les acteurs publics et privés. Il est également nécessaire de former les membres des CLAPE aux méthodes de concertation et de gestion des partenariats, afin qu'ils soient pleinement équipés pour mener des négociations et des discussions productives.
- **Ressources financières** : il est impératif que les CLAPE bénéficient d'un financement suffisant pour assurer leur fonctionnement au quotidien. Cela inclut les coûts liés à l'organisation de réunions régulières, à la collecte et à l'analyse des données, ainsi qu'à la mise en œuvre des décisions prises en concertation. Un financement stable et pérenne permettra aux CLAPE d'être plus autonomes et de répondre aux besoins des territoires de manière plus efficace.
- **Ressources matérielles et logistiques** : les CLAPE doivent être dotées des outils technologiques nécessaires pour faciliter la concertation, comme des plateformes numériques pour les réunions à distance, des systèmes de gestion de projets collaboratifs, et des outils d'analyse de données locales. Ces équipements permettront d'améliorer l'efficacité des échanges et de renforcer la collaboration entre les acteurs locaux, même à distance.

2.2 L'autonomie encadrée des établissements d'EFTP

Dans le cadre de la réforme de l'EFTP, le Bénin a fait le choix stratégique de renforcer l'autonomie des établissements de formation. Ce nouveau mode de gouvernance accorde aux établissements une latitude sur les plans pédagogiques, administratifs et financiers. L'objectif est de rendre les établissements plus réactifs aux évolutions du marché du travail, tout en garantissant une meilleure qualité des services de formation. Les parties prenantes de l'EFTP au Bénin conviennent de confier aux établissements d'EFTP un statut d'Établissement Public à caractère Administratif (EPA) aménagé, conférant une personnalité morale et une autonomie juridique. Cette disposition leur permet de gérer de manière autonome leurs ressources humaines, financières, et matérielles tout en s'inscrivant dans les orientations stratégiques nationales.

Il a été convenu de distinguer deux catégories d'établissements, en fonction des niveaux de formation et du nombre d'apprenants.

- ☞ Etablissement d'EFTP de catégorie A : est un établissement de catégorie A celui qui réunit simultanément les deux critères suivants :
 - ✓ Établissements délivrant des diplômes de niveau technicien ou supérieur.
 - ✓ Effectif d'apprenants supérieur à mille cinq cent (1 500).
- ☞ Etablissement d'EFTP de catégorie B : est un établissement de catégorie B celui qui ne réunit pas simultanément les deux critères de la catégorie A.

Les deux catégories d'établissements seront dirigées par un Chef d'établissement de rang de Directeur (au lieu de Directeur Général). Par ailleurs, la Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP) et la Direction administrative et Financière (DAF) seront mutualisées comme suit à raison de chaque Département :

- La PRMP et la DAF seront rattachées prioritairement à un établissement de catégorie A.
- En l'absence d'un établissement de catégorie A dans un département, elles seront rattachées à l'établissement de catégorie B ayant le plus grand effectif d'apprenants.

Le conseil d'administration de chaque établissement définit le montant de l'indemnité à accorder annuellement aux administrateurs en tenant compte des impératifs de son équilibre budgétaire. Ce montant ne peut dépasser 500 000 FCFA pour les deux catégories d'établissements d'EFTP.

Les différents aménagements susmentionnés visent à garantir une allocation des ressources proportionnée aux capacités et aux besoins des établissements ainsi qu'à fluidifier les relations entre les établissements et la tutelle.

Les établissements pourront passer d'une catégorie à l'autre quand l'évolution continue du nombre d'apprenants leur fait franchir, durant trois années successives, le seuil de 1 500, dans un sens ou dans l'autre.

2.2.1 En termes d'autonomie pédagogique

Une plus grande autonomie pédagogique permet aux établissements d'offrir des enseignements et formations mieux adaptés aux besoins locaux et nationaux.

a. Conception des programmes

L'un des principaux volets de cette autonomie concerne la conception des programmes de formation. Les établissements disposent de la latitude **d'adapter** les programmes en fonction des spécificités et des exigences du marché du travail local, tout en respectant un cadre de référence national défini par les autorités de tutelle. Ce cadre garantit que les formations restent cohérentes avec les objectifs nationaux de développement et les standards nationaux et internationaux. Par exemple, si un secteur économique local est en forte croissance, l'établissement peut ajuster ses contenus de formation pour mieux répondre à cette demande, garantissant ainsi une meilleure adéquation entre les qualifications des apprenants et les besoins réels des entreprises.

Les établissements peuvent également créer des formations de courte durée pour répondre à des besoins urgents ou spécifiques du marché. Ces formations visent à permettre une insertion rapide des apprenants sur le marché du travail, ce qui est particulièrement pertinent dans les secteurs en mutation rapide ou en pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

En outre, les établissements ont la possibilité de commander de nouveaux curricula auprès de l'Institut National pour l'Innovation et la Formation en Référentiels et Curriculum de Formation (INIFRCF), tout en informant les autorités de tutelle, afin de s'assurer que les programmes reflètent les réalités économiques locales.

b. Gestion des apprenants

L'autonomie pédagogique inclut également la gestion des apprenants. Les établissements sont responsables du processus de recrutement des apprenants, ce qui leur permet d'adapter les critères d'admission en fonction des exigences spécifiques de leurs programmes et des besoins du marché local. En parallèle, ils ont la charge de recruter les boursiers conformément aux quotas de bourses qui leurs sont accordés. Les bourses servent de vecteur de motivation et de performance pour les apprenants. En gérant directement ce système, les établissements peuvent encourager l'excellence académique tout en favorisant l'accès à la formation pour les étudiants les plus méritants.

c. Partenariat avec les entreprises

Un aspect fondamental de l'autonomie pédagogique est le partenariat renforcé avec les entreprises. Les établissements collaborent étroitement avec les acteurs du secteur privé pour coconstruire les programmes de formation, garantissant que les

contenus pédagogiques répondent aux besoins réels des entreprises. Cette collaboration se traduit par la mise en place de formations en milieu de travail, telles que la formation duale, l'alternance ou encore les stages pratiques. Ces dispositifs permettent de renforcer l'employabilité des diplômés en leur offrant une expérience professionnelle concrète, tout en assurant une meilleure intégration des formateurs aux réalités du terrain.

Les entreprises sont également impliquées dans l'évaluation des acquis des apprenants et peuvent fournir des ressources complémentaires, notamment en mettant à disposition des experts extérieurs qui contribuent à la formation des étudiants. En retour, les entreprises peuvent co-financer certains programmes de formation ou encore fournir des équipements et des technologies nécessaires à l'amélioration des conditions d'apprentissage. Les établissements ont également la liberté de supprimer des formations qui ne répondent plus aux besoins du marché, assurant ainsi une gestion plus dynamique et réactive de l'offre de formation.

d. Évaluation des acquis des apprenants

Sauf pour les examens nationaux, l'autonomie pédagogique s'étend également à la conception et à l'organisation des évaluations. Les établissements, en collaboration avec les entreprises, conçoivent les évaluations des compétences et des connaissances acquises, tout en bénéficiant d'un appui technique occasionnel de la tutelle. Cela permet de tenir compte des spécificités locales tout en respectant les standards nationaux. Les certifications et diplômes délivrés aux apprenants sont co-signés par l'établissement et la tutelle, garantissant ainsi une reconnaissance nationale et internationale des qualifications obtenues.

e. Certification et reconnaissance nationale

Bien que les établissements jouissent d'une autonomie dans l'adaptation des contenus pédagogiques, les certifications délivrées doivent être alignées sur des standards nationaux, garantissant ainsi une reconnaissance au niveau national et international. Cela permet de maintenir la qualité des diplômes et d'assurer leur valeur sur le marché du travail, tant au niveau local qu'au-delà des frontières. Les établissements ont néanmoins la possibilité de proposer des certifications locales supplémentaires, à condition que celles-ci soient validées par la tutelle pour garantir leur conformité avec les objectifs nationaux.

f. Innovation pédagogique

L'autonomie pédagogique encourage également les établissements à innover dans leurs méthodes d'enseignement. Ils ont la liberté d'expérimenter de nouvelles approches pédagogiques, telles que l'apprentissage par projet, la formation en ligne ou encore les ateliers pratiques en partenariat avec des entreprises. Ces innovations permettent de diversifier les modalités d'apprentissage et d'améliorer l'adaptation des étudiants aux défis modernes du marché du travail. L'État met en place un cadre pour évaluer l'efficacité de ces innovations et encourage le partage des bonnes

pratiques entre les différents établissements, créant ainsi un écosystème d'innovation continue.

g. Autres dimensions de l'autonomie pédagogique

En plus de l'innovation pédagogique, les établissements d'EFTP au Bénin sont encouragés à innover sur le plan technique et technologique. Cela inclut l'introduction de nouvelles technologies d'enseignement ou l'acquisition d'équipements de pointe pour renforcer la qualité de la formation. De plus, les établissements sont incités à fonctionner en réseau avec d'autres institutions, afin de mutualiser leurs ressources et d'exploiter les synergies qui peuvent exister entre différentes régions ou secteurs économiques.

2.2.2 En termes d'autonomie administrative

Dans le cadre de la réforme de la gouvernance des établissements d'EFTP au Bénin, un accent particulier est mis sur l'autonomie administrative. Cette autonomie permet aux établissements de gérer de manière plus autonome leurs ressources humaines, leur planification, leur management et leur gestion quotidienne. L'objectif est de créer des établissements plus efficaces et réactifs, capables de répondre rapidement aux besoins du marché du travail tout en garantissant un cadre administratif cohérent avec les politiques publiques.

a. Gestion des Ressources Humaines (GRH)

L'un des piliers de l'autonomie administrative est la gestion des ressources humaines. Les établissements d'EFTP sont responsables du recrutement, de la gestion et de l'évaluation de leur personnel, ce qui leur permet de constituer une équipe pédagogique et administrative en adéquation avec leurs besoins spécifiques.

- **Sélection des Chefs d'établissement** : le Chef d'établissement est sélectionné à la suite d'un appel à candidature, une procédure qui permet de garantir une transparence et une objectivité dans le choix du responsable. Le choix du Chef d'établissement est validé par la tutelle après avoir été recommandé par le conseil d'administration de l'établissement.
- **Recrutement des enseignants et formateurs** : les établissements ont l'autonomie pour recruter leur personnel pédagogique, y compris les enseignants et les formateurs. Cependant, les postes budgétaires pour ces recrutements doivent être validés par la tutelle dans la mesure où c'est l'Etat qui continuera à payer les salaires du personnel. Dans le cas où un établissement dégage assez de ressources propres pour recruter du personnel il a la latitude de le faire directement. L'établissement doit respecter les critères de transparence les critères nationaux en matière de recrutement.
- **Gestion des salaires et du personnel** : les établissements gèrent les salaires de leur personnel en fonction des critères nationaux, tout en étant responsables de la gestion administrative (congés, discipline, suivi des carrières, etc.). Cette

autonomie permet une gestion plus réactive et adaptée aux besoins internes de chaque établissement.

b. Planification

Les établissements d'EFTP au Bénin évoluent dans un cadre de planification triennale glissante, permettant une gestion plus dynamique et proactive. Cette méthode de planification permet de prévoir les actions à moyen terme tout en offrant une flexibilité annuelle pour ajuster les objectifs et les ressources en fonction des évolutions du contexte.

- **Projet d'établissement triennal glissant** : chaque établissement fonctionne sous un projet d'établissement, un document stratégique qui fixe les grandes orientations de l'établissement pour trois ans. Ce projet, actualisé chaque année, tient compte des priorités locales, des besoins du marché du travail et des ressources disponibles.
- **Contrat de performance** : chaque année, un contrat de performance est élaboré et signé avec la tutelle. Ce contrat fixe des objectifs précis en particulier pour les indicateurs de performance définis dans le cadre du mécanisme de financement basé sur la performance. La performance des établissements est ensuite évaluée par rapport à ces objectifs, créant ainsi un cadre incitatif à l'amélioration continue.

c. Management

Le management des établissements d'EFTP repose sur un modèle de gouvernance partenariale, où les décisions sont prises de manière collective, avec la participation de divers acteurs du secteur public et privé.

- **Conseil d'administration** : chaque établissement est doté d'un conseil d'administration partenarial, composé de représentants de l'État, du secteur privé et des collectivités territoriales. Ce conseil joue un rôle important dans l'orientation stratégique de l'établissement, veillant à ce que les décisions soient alignées avec les priorités nationales tout en répondant aux besoins spécifiques du marché du travail local.
- **Présidence du conseil** : fait marquant, le conseil d'administration est présidé par un représentant du secteur privé, ce qui renforce l'orientation vers l'emploi et l'adéquation des formations avec les besoins des entreprises.

d. Composition du conseil d'administration

Le conseil d'administration (CA) est une instance diversifiée, garantissant une représentation équilibrée des différents acteurs impliqués dans l'EFTP. Au regard du nombre des acteurs concernés dans la gouvernance partenariale des établissements, le CA pourra être composé d'un maximum de 11 membres.

Cependant, une composition-type de conseil d'administration à 9 membres est suggérée comme il suit :

- le Directeur Départemental de l'EFTP ou son représentant ;
- un représentant des organisations des employeurs
- un élu de la Chambre nationale d'Agriculture du Bénin, pour les établissements spécialisés dans l'enseignement et la formation techniques et professionnels dans le domaine agricole ou un élu de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin, pour les autres établissements publics d'enseignement et de formation techniques et professionnels ;
- un élu de la Chambre des Métiers de l'Artisanat ;
- un représentant du maire de la commune d'implantation de l'établissement ;
- un représentant du Ministère en charge des finances ;
- un représentant du Ministère en charge de l'emploi ;
- un représentant du ministère sectoriel du domaine principal d'enseignement et de formation techniques et professionnels de l'établissement ;
- Un représentant des parents d'apprenants.

e. *Suivi-évaluation*

Le nouveau mode de gouvernance impose un système de reporting régulier, où les établissements rendent compte de leur performance administrative, financière et pédagogique à la tutelle. Ce système garantit une transparence et permet de mesurer régulièrement l'efficacité de la gestion des établissements.

- Contrôle du ministère des Finances : le contrôle de la gestion financière des établissements est assuré par le ministère des Finances, garantissant ainsi que les fonds publics et autres ressources sont utilisés conformément aux objectifs fixés et aux politiques publiques.
- Audits réguliers : en complément, des audits réguliers sont effectués par une instance nationale indépendante. Ces audits visent à vérifier que les établissements respectent les normes et directives nationales, et qu'ils utilisent leurs ressources de manière optimale.

f. *Autres aspects de l'autonomie administrative*

En complément de leur gestion quotidienne, les établissements disposent d'une certaine latitude pour la gestion de leurs équipements. Par exemple, ils peuvent vendre des équipements réformés ou hors d'usage pour générer des fonds supplémentaires, qui peuvent être réinvestis dans l'amélioration des infrastructures ou l'achat de nouveaux matériels pédagogiques.

2.2.3 En termes d'autonomie Financière

Dans le cadre de la réforme de la gouvernance des établissements d'enseignement et de formation techniques et professionnels (EFTP) au Bénin, l'autonomie financière des établissements occupe une place centrale. Elle permet aux institutions de mieux

gérer leurs ressources, d'explorer des sources de financement diversifiées et d'en rendre compte de manière transparente et efficace. Cette autonomie, encadrée par des mécanismes de contrôle rigoureux, vise à responsabiliser les établissements et à améliorer leur performance financière, tout en garantissant une utilisation optimale des fonds publics et privés.

a. Élaboration et gestion du budget

L'un des principaux aspects de l'autonomie financière concerne la gestion budgétaire. Les établissements sont désormais responsables de l'élaboration et de l'exécution de leurs budgets, ce qui leur confère une plus grande flexibilité dans l'utilisation des ressources.

- Autonomie dans l'élaboration des budgets : les établissements d'EFTP élaborent leurs budgets annuels, qui sont ensuite soumis pour approbation à leur conseil d'administration (CA). Cette démarche leur permet de planifier leurs dépenses et leurs investissements en fonction des priorités locales et des objectifs spécifiques fixés dans leurs contrats de performance.
- Gestion autonome des budgets : une fois approuvé, le budget est exécuté de manière autonome par l'établissement dans le cadre des contrats de performance signés avec la tutelle. Ces contrats fixent des objectifs clairs en termes de qualité d'enseignement, d'insertion professionnelle et d'efficacité financière, assurant ainsi que les ressources sont utilisées de manière ciblée et stratégique.
- Respect des procédures d'exécution des dépenses publiques : bien que les établissements bénéficient d'une certaine autonomie, ils sont tenus de respecter les procédures d'exécution des dépenses publiques, telles que définies par l'article 46 de la loi-cadre. Cela garantit que les dépenses sont conformes aux normes légales et financières en vigueur.
- Transparence et efficacité : l'autonomie financière des établissements s'accompagne d'une obligation de transparence. Les établissements doivent gérer leurs budgets selon les principes de transparence et d'efficacité dans l'utilisation des ressources publiques, assurant ainsi une gestion rigoureuse et responsable.

b. Diversification des sources de financement

L'autonomie financière permet également aux établissements d'EFTP de diversifier leurs sources de financement, ce qui est essentiel pour garantir leur viabilité à long terme et pour soutenir les investissements nécessaires à l'amélioration de la qualité de la formation.

- Subventions publiques : les établissements continuent de bénéficier des subventions publiques allouées par l'État dans le cadre des contrats de performance. Ces fonds publics restent une source de financement importante

pour soutenir les activités de base des établissements et garantir leur fonctionnement.

- Frais de scolarité et bourses : les établissements perçoivent également des frais de scolarité, fixés en accord avec les critères établis par la tutelle. Ils gèrent également les bourses destinées aux apprenants, qui sont à la fois un vecteur de soutien financier et un instrument pour encourager la performance académique.
- Recettes propres : l'autonomie financière permet aux établissements de générer des recettes propres via diverses activités. Ces recettes peuvent provenir de partenariats public-privé, de la prestation de services tels que la formation continue, les services aux entreprises ou encore la vente de produits issus de la formation (par exemple, des produits fabriqués par les apprenants dans le cadre de leur apprentissage).
- Recherche de financements externes : les établissements ont la latitude de rechercher des financements externes, que ce soit sous forme de subventions, de dons ou legs de personnes physiques ou d'entreprises, ou de projets financés par des partenaires internationaux. Cette ouverture aux financements externes renforce leur capacité à diversifier leurs sources de revenus et à financer des projets innovants ou des investissements matériels importants.

c. Contrôle financier et évaluation

Afin de garantir une gestion saine et responsable des fonds, des mécanismes de contrôle financier sont mis en place, à la fois au niveau de l'établissement et à l'échelle nationale. Ces mécanismes visent à s'assurer que l'utilisation des ressources est conforme aux objectifs et aux normes établis.

- Cadre de contrôle financier : un cadre de contrôle financier est instauré par la tutelle, incluant des audits réguliers pour s'assurer que la gestion des ressources est à la fois transparente et efficace. Ce cadre permet de suivre de près la manière dont les établissements utilisent leurs budgets et de corriger rapidement toute déviation par rapport aux règles établies.
- Contrôles réglementaires : un plus des audits internes, les établissements sont soumis aux divers contrôles prévus par la réglementation en vigueur. Ces contrôles garantissent que les établissements respectent les normes financières et administratives nationales.
- Évaluation du rendement financier : les établissements sont évalués sur leur rendement financier, avec des indicateurs tels que l'utilisation des fonds, la rentabilité des activités extrascolaires, et l'impact des investissements sur la qualité de la formation. Cette évaluation régulière permet de mesurer la performance financière et d'identifier les domaines à améliorer.

d. Renforcement du contrôle interne et des audits

Pour renforcer encore la gestion financière des établissements, plusieurs mécanismes complémentaires sont mis en place, visant à garantir une gouvernance solide et à améliorer la performance financière.

- **Audit de la performance** : un audit de la performance des établissements est régulièrement conduit pour évaluer l'efficacité des actions mises en œuvre et l'utilisation des ressources financières. Cet audit permet de mesurer non seulement les résultats financiers, mais aussi l'impact des investissements sur l'amélioration de la qualité de la formation et l'employabilité des diplômés.
- **Contrôle interne** : les établissements d'EFTP sont encouragés à mettre en place des mécanismes de contrôle interne, qui permettent de suivre en continu la gestion financière et de prévenir toute mauvaise utilisation des ressources.
- **Audit interne** : chaque établissement est également tenu de réaliser un audit interne, qui vise à évaluer ses propres pratiques de gestion et à assurer que les normes de transparence et d'efficacité sont respectées.
- **Inspection des établissements** : l'inspection des établissements d'EFTP par les autorités compétentes permet de garantir que les ressources financières, humaines et matérielles sont utilisées de manière optimale et que les objectifs de performance sont atteints.

2.3 Le projet d'Etablissement et le contrat de performance

Comme mentionné plus haut, les établissements d'EFTP sont gouvernés dans le cadre d'un Projet d'Etablissement intégrant un Contrat de performance.

2.3.1 Le projet d'Etablissement

La dynamique de performance et de changement s'opère dans un cadre pluriannuel donnant une visibilité aux acteurs. La loi n°2022 – 01 du 25 janvier 2022 portant loi-cadre sur l'enseignement et la formation techniques et professionnels en République du Bénin stipule, dans son article 20, « Les établissements d'enseignement et de formation techniques et professionnels fonctionnent sur la base de Projets d'Etablissement élaborés selon le principe de la gestion axée sur les résultats, par le responsable d'établissement à l'endroit du supérieur hiérarchique ». Le Projet d'Etablissement est un cadre triennal glissant à actualiser chaque année. La première année de projection correspondant à la fois au budget annuel et au contrat de performance.

La partie chiffrée du Projet d'Etablissement, relativement aux indicateurs de performance, se présente comme suit :

Evolution des indicateurs de performance

Indicateurs	Résultats effectifs l'année n-3	Résultats effectifs l'année n-2	Résultats effectifs l'année n-1	Résultats attendus l'année n	Cibles pour l'année n+1(*)	Cibles pour l'année n+2	Cibles pour l'année n+3
<i>Indicateur 1</i>							
<i>Indicateur 2</i>							
...							
<i>Indicateur n</i>							

Voir canevas type du Projet d'Etablissement en annexe 1.

2.3.2 Le contrat de performance

Ce paragraphe se réfère au rapport relatif à la formule de financement sur la base de la performance. Le Contrat de performance est une partie intégrante du Projet d'Etablissement et correspond à la première année de celui-ci. Il s'agit d'un cadre à travers lequel l'établissement d'EFTP négocie et s'engage à atteindre des niveaux, prédéfinis, de performance multidimensionnelle en contrepartie de ressources, également prédéfinies, que la tutelle (co-contractante) s'engage à mobiliser. Une partie de ces ressources peut être générée directement par l'établissement, mais elle est considérée comme partie intégrante de l'ensemble des ressources objet du contrat de performance.

L'élément central de la formule de financement est celui des indicateurs de performance. En général, un indicateur est défini comme étant une caractéristique ou un état qui peut être mesuré pour évaluer un effort donné. On peut s'en servir pour mesurer le niveau d'atteinte d'un objectif, une ressource mobilisée, un effet obtenu, ...etc. En matière d'EFP, l'indicateur sert à décrire l'état actuel ou le paramètre de référence servant de point de départ d'une action d'amélioration de la qualité, de quantifier les objectifs de qualité qui ont été fixés et de fournir continuellement des informations sur le degré de réalisation de ces objectifs.

En termes opérationnels, les indicateurs fournissent des informations qui aident les acteurs concernés de l'EFP à évaluer le degré de réalisation de leurs objectifs prédéfinis, à identifier les facteurs d'influence et à prendre des décisions informées. Outre leur fonction à long terme, qui est d'améliorer la qualité des services d'EFP, les indicateurs contribuent également à une compréhension commune des critères visés. Ils sont des vecteurs de production de données aidant les acteurs concernés de l'EFP non seulement à évaluer le degré de réalisation des objectifs fixés, mais aussi à communiquer et partager les résultats de leurs actions, négocier les effets, discuter des facteurs d'influence et prendre les décisions qui s'imposent.

Un ensemble d'indicateurs ont ainsi été identifiés pour caractériser les aspects pertinents de l'efficacité et de la performance des établissements d'EFTP au Bénin dans le cadre de la présente mission. Les indicateurs de performance ne sont pas des objectifs en soi, mais ils doivent représenter et couvrir l'ensemble des principaux objectifs, quantitatifs et qualitatifs, visés par la stratégie nationale en matière d'EFTP notamment l'accroissement de l'accès aux services de l'EFTP, l'amélioration continue de la qualité de ces services, promouvoir l'équité et l'égalité dans le bénéfice de ces services, renforcer le lien avec le milieu professionnel, être en phase avec les normes et standards en la matière, professionnaliser la gouvernance, renforcer la pérennité financière du dispositif d'EFTP, ...etc. Chaque indicateur retenu, signifie que les acteurs concernés se l'approprient et voient clairement sa portée, sa finalité et sa contribution (lien avec les autres indicateurs) à l'amélioration de la qualité des services d'EFTP.

Il est important de souligner que les indicateurs doivent être regardés en tant que « package », comme un ensemble d'indicateurs complémentaires et reliés les uns aux autres, car les informations fournies par une combinaison d'indicateurs sont souvent plus utiles que celles fournies par un indicateur pris isolément. Les indicateurs définis ont été recherchés à la fois au niveau des extrants (résultats), au niveau des approches et processus utilisés ainsi qu'au niveau des moyens mobilisés comme suit :

a. Indicateurs de résultats

L'objectif ici est de mesurer l'efficacité externe (comme le taux d'insertion, taux de satisfaction des entreprises, ...etc.) et interne (comme le taux des inscrits ayant fini leur formation, le taux de réussite des apprenants, ...etc.).

	Indicateurs de résultats
IR1	Taux de satisfaction des entreprises vis-à-vis des lauréats de l'établissement
IR2	Taux d'insertion des lauréats de la promotion précédente neuf mois après leur sortie
IR3	Nombre de bénéficiaires d'actions de formation continue
IR4	Nombre de bénéficiaires de formations courtes qualifiantes
IR5	Taux des inscrits ayant fini leur formation
IR6	Taux de réussite
IR7	Effectif des apprenants
IR8	Part des ressources générées par rapport au budget global de l'établissement
IR9	Taux de satisfaction des apprenants vis-à-vis des formations
IR10	Part des opportunités de formation occupées par des personnes à besoins spécifiques et porteuses de handicaps

b. Indicateurs de processus

L'établissement est plus efficace et ses prestations sont plus pertinentes s'il adopte des approches et des processus qui favorisent l'atteinte des résultats escomptés :

	Indicateurs de Processus
IP1	Nombre de conventions de partenariat entre l'établissement et les entreprises
IP2	Part des apprenants effectuant des durées pertinentes de formation en milieu de travail (alternance / formation duale)
IP3	Part des évaluations des acquis de compétences réalisées avec une participation pertinente des entreprises/artisans
IP4	Part des apprenants poursuivant leur formation basée sur / l'APC / DACUM

c. Indicateurs de moyen

Comme pour les processus, l'établissement est plus efficace et ses prestations sont plus pertinentes s'il mobilise des « moyens » et des « ressources » à la hauteur des résultats attendus. A titre d'exemple, des formateurs bien formés sont un levier essentiel pour délivrer un apprentissage de qualité.

	Indicateurs de Moyens
IM1	Taux de formateurs/enseignants formés en pédagogie et aux nouveaux curricula de l'APC/DACUM
IM2	Taux de formateurs/enseignants formés sur le mode de formation avec l'entreprise et ses implications
IM3	Part du personnel d'encadrement bénéficiant d'actions pertinentes de renforcement des capacités
IM4	Part des formateurs bénéficiant d'actions pertinentes de perfectionnement
IM5	Part des apprenants en alternance bénéficiant d'actions pertinentes de suivi et d'encadrement de la part de l'établissement
IM6	Taux de Conformité par rapport aux normes HQSSE (Hygiène Qualité Santé Sécurité Environnement)
IM7	Part du volume de formation/encadrement assurée par des formateurs vacataires venant du secteur économique privé
IM8	Nombre d'actions pertinentes menées pour la préservation, la restauration et l'extension de la biodiversité pour la protection de l'environnement

3 Chapitre 3 : Stratégie de mise en œuvre du nouveau modèle

Le nouveau modèle de gouvernance des établissements d'enseignement et de formation techniques et professionnels (EFTP) au Bénin marque une transformation significative dans la manière de gérer ces institutions. Il représente un changement culturel important en matière de management, nécessitant une stratégie de mise en œuvre soigneusement conçue pour garantir son succès. Ce modèle vise à renforcer l'autonomie des établissements dans des domaines clés tels que la gestion pédagogique, administrative et financière, tout en assurant un cadre de contrôle rigoureux pour éviter les dérives.

La mise en œuvre du nouveau modèle de gouvernance des établissements d'enseignement et de formation techniques et professionnels (EFTP) au Bénin nécessite une approche structurée et réfléchie pour garantir le succès de cette transition.

3.1 Principes de mise en œuvre

Quatre principes clés guident cette mise en œuvre : progressivité, itération, réalisme, et prudence. Chacun de ces principes permet de gérer les défis liés à la décentralisation de la gouvernance et à l'autonomie accrue des établissements.

3.1.1 Progressivité :

Une approche progressive est essentielle pour assurer une transition en douceur vers le nouveau modèle de gouvernance. Cela signifie que la mise en œuvre doit se faire par étapes, de manière contrôlée et graduelle, afin de permettre aux établissements de s'adapter aux nouvelles responsabilités sans être submergés par des changements trop rapides. Concrètement, cela implique :

- Déploiement par phases : il est recommandé de débiter avec un nombre limité d'établissements pilotes qui expérimentent l'autonomie. Ces établissements serviront de modèles et pourront faire l'objet d'un suivi rapproché avant de généraliser le nouveau modèle à l'ensemble des établissements d'EFTP.

A ce titre il est proposé de commencer par les établissements pilotes dans le cadre de la formule de financement sur la base de la performance et de prendre un délai ne dépassant pas trois ans pour préparer tous les autres établissements d'EFTP à adopter le nouveau modèle de gouvernance.

- Formation progressive des acteurs : les acteurs impliqués (administrateurs, enseignants, personnels de gestion, etc.) doivent recevoir une formation continue tout au long du processus de mise en œuvre, afin de développer progressivement les nouvelles compétences requises et maîtriser toutes les procédures de divers domaines de gestion.

Cette approche graduelle permet d'éviter de brusquer les acteurs, en leur donnant le temps nécessaire pour comprendre et adopter les nouvelles pratiques.

3.1.2 Approche itérative :

L'approche itérative signifie que la mise en œuvre est continuellement améliorée au fur et à mesure que de nouveaux retours d'informations sur la mise en œuvre du nouveau mode de gestion sont disponibles.

3.1.3 Prudence :

L'approche prudente est indispensable pour limiter les risques et éviter de précipiter la mise en œuvre du nouveau modèle de gouvernance. Il est important de garder à l'esprit que toute réforme majeure comporte des risques, qu'il s'agisse de dysfonctionnements administratifs, de résistance au changement ou d'une mauvaise gestion des ressources.

3.2 Mesures d'initiation et d'accompagnement

Afin d'assurer une transition efficace et éviter les échecs potentiels, plusieurs actions spécifiques doivent être envisagées :

3.2.1 Accélérer l'élaboration et l'adaptation des textes juridiques

Il est impératif de mettre rapidement en place un cadre légal adapté. Cela inclut l'élaboration de nouveaux textes réglementaires pour encadrer la gouvernance des établissements autonomes, ainsi que l'adaptation des textes existants afin de les aligner avec ce nouveau modèle. Cela permettra de fournir une base juridique claire aux établissements pour leur permettre d'opérer dans un environnement plus autonome.

3.2.2 Sensibilisation et vulgarisation auprès des acteurs

Le Plan de communication et de sensibilisation doit être mis en œuvre pour informer et impliquer tous les acteurs du système d'EFTP (publics et privés), à tous les niveaux (national, régional, local). L'objectif est de communiquer clairement sur les changements à venir, de souligner les avantages de l'autonomie et de rassurer les parties prenantes quant aux mécanismes de contrôle mis en place pour accompagner ce processus.

3.2.3 Accompagnement et renforcement des capacités

La réussite de l'autonomie repose sur un programme d'accompagnement robuste. Ce programme doit viser à renforcer les capacités des différents acteurs, en particulier en matière de gestion des ressources humaines, financières et pédagogiques. Cela inclut :

- Le développement des compétences du personnel administratif et des enseignants pour gérer les nouvelles responsabilités associées à l'autonomie.
- L'augmentation des effectifs, si nécessaire, pour garantir une gestion efficace des établissements autonomes.
- La fourniture d'outils de travail adaptés, tels que des logiciels de gestion, des systèmes de suivi administratif et pédagogique, etc.

3.2.4 Mobilisation des ressources financières

Un des défis majeurs de cette réforme est la mobilisation des ressources financières nécessaires pour soutenir l'autonomie des établissements. Il est crucial de mettre en place un mécanisme de financement pérenne pour l'EFTP, permettant aux établissements de couvrir leurs besoins opérationnels tout en ayant la possibilité de générer des ressources propres grâce à des partenariats public-privé et à la prestation de services. Ce mécanisme de financement doit être flexible et capable de soutenir les établissements dans leur transition vers l'autonomie.

3.3 Quelques prérequis

Avant de déployer l'autonomie au sein d'un établissement, certains prérequis doivent être respectés :

- **Motivation des acteurs** : Les équipes dirigeantes, le personnel pédagogique et les autres parties prenantes doivent être pleinement engagés dans ce processus de changement. La motivation est cruciale pour réussir cette transition.
- **Engagement des différentes parties** : Les autorités de tutelle, tant au niveau central que territorial, doivent s'engager activement à soutenir les établissements dans cette transformation. Cet engagement est clé pour garantir que les établissements reçoivent l'appui nécessaire.
- **Infrastructures et équipements adéquats** : Les établissements doivent disposer d'un niveau minimum d'infrastructures et d'équipements pour être en mesure de fonctionner de manière autonome.
- **Masse critique de personnel qualifié** : Les établissements doivent avoir suffisamment de personnel, non seulement en termes de nombre, mais aussi de compétences, pour gérer efficacement leur autonomie.
- **Engagement dans un contrat de performance** : Les établissements pilotes devront signer un contrat de performance avec la tutelle, fixant des objectifs précis en matière de qualité de formation, de gestion des ressources et de résultats attendus.

Ces prérequis ne devraient pas constituer des barrages à l'engagement des établissements dans l'autonomisation, mais des critères à considérer dans le choix

des établissements pilotes. D'ailleurs certains de ces prérequis peuvent être rapidement remplis, par exemple la formation du personnel.

Par ailleurs, il ne s'agit pas de dire que les établissements qui ne remplissent pas les prérequis en ce moment sont à exclure de la dynamique de réforme. Mais la tutelle est appelée à les accompagner jusqu'à ce qu'ils soient prêts.

3.4 Mesures transitoires

Une mesure transitoire clé dans la mise en œuvre de l'autonomie est de décaler le transfert de la gestion des salaires aux établissements. Actuellement, cette gestion est centralisée, et il est recommandé de la maintenir ainsi temporairement, jusqu'à ce que les établissements soient mieux préparés à assumer cette responsabilité. En effet, la gestion des salaires est un processus complexe qui nécessite des compétences techniques spécifiques, des outils de gestion adaptés, et une expérience dans la gestion financière à grande échelle. Pour éviter les dysfonctionnements lors de la phase de transition, il est suggéré de laisser cette responsabilité aux autorités centrales jusqu'à ce que les établissements disposent des compétences et des capacités nécessaires.

4 Annexes

4.1 Annexe 1 : Canevas type du Projet d'Etablissement

I. Introduction

Cette partie sert à présenter brièvement le cadre général dans lequel s'inscrit le projet d'établissement. Elle doit poser les enjeux de la formation professionnelle dans le contexte actuel et expliquer pourquoi ce projet est nécessaire, en insistant sur la vision à moyen e long termes de l'établissement.

II. Présentation de l'établissement

Décrire l'historique, les missions, les valeurs et la vision de l'établissement. Cela inclut une présentation des différentes filières de formation proposées, le profil des apprenants et le positionnement de l'établissement dans son environnement local et national, ... etc.

III. Rapport de performance / Etat des lieux analytiques

3.1 En matière de formation initiale

Cette section vise à analyser les résultats obtenus par rapport à la formation initiale. Elle doit couvrir notamment la satisfaction des entreprises à l'égard des compétences des lauréats, l'insertion professionnelle des apprenants, les effectifs en formation avec un zoom sur les populations défavorisées.

3.2 En matière de formation qualifiante

Présenter les résultats des formations qualifiantes, c'est-à-dire les formations courtes ou certifiantes qui permettent d'acquérir rapidement des compétences spécifiques pour entrer sur le marché du travail.

3.3 En matière de formation continue

Cette sous-section se concentre sur les résultats en matière de formation continue au profit des travailleurs pour améliorer ou adapter leurs compétences.

3.4 Matrice « Forces - Faiblesses - Opportunités - Risques » (SWOT)

Élaborer un diagnostic stratégique interne et externe de l'établissement en identifiant ses forces, faiblesses, opportunités et risques. Cette analyse servira de base pour définir les orientations futures.

IV. Orientations stratégiques pour les trois prochaines années

Définir les grandes priorités stratégiques de l'établissement pour les trois prochaines années. Ces objectifs doivent être alignés avec les enjeux identifiés dans le rapport de performance et la vision de l'établissement.

V. Contrat de performance

5.1 Objet du contrat

Expliquer l'objectif général du contrat de performance, qui est de formaliser les engagements de l'établissement et des autorités (MESTFP) pour atteindre les objectifs définis.

5.2 Identification des parties

Lister les différentes parties prenantes impliquées dans le contrat de performance (établissement, MESTFP, partenaires publics et privés).

5.3 Engagements de l'établissement

- **Développement du partenariat public-privé** : Préciser comment l'établissement s'engage à renforcer ses collaborations avec le secteur privé pour améliorer l'adéquation de ses formations avec le marché du travail.
- **Mobilisation des acteurs** : Décrire les actions prévues pour impliquer les différentes parties prenantes (enseignants, entreprises, étudiants) dans la réalisation du projet.
- **Amélioration des indicateurs de performance** : Rappeler d'abord les résultats obtenus, pour chaque indicateur, durant les trois dernières années. Sur la base de ce regard rétrospectif, définir, pour chaque indicateur, les cibles pour les trois prochaines années mettant en évidence l'engagement de l'établissement à améliorer ses performances.

Indicateurs	Résultats effectifs l'année n-3	Résultats effectifs l'année n-2	Résultats effectifs l'année n-1	Résultats attendus l'année n	Cibles pour l'année n+1(*)	Cibles pour l'année n+2	Cibles pour l'année n+3
Indicateur 1							
Indicateur 2							
...							
Indicateur n							

(*) Les cibles pour l'année n+1 correspondent au Contrat de performance

5.4 Budget de performance

- **Calcul des crédits de performance** : Présenter les modalités de calcul du budget lié à la performance, en fonction des résultats attendus.
- **Avance sur la performance** : Expliquer les mécanismes d'avance financière accordés à l'établissement pour les activités nécessaires à la réalisation des objectifs.

5.5 Engagements du MESTFP

Rappeler les engagements et la contribution de la tutelle pour la réalisation des objectifs. A titre indicatif :

- **Rendre disponibles les RH, infrastructures et équipements** : Décrire les engagements de l'État concernant le soutien en ressources humaines et infrastructures pour garantir la bonne marche de l'établissement.
- **Rendre disponibles les crédits de performance** : Indiquer les engagements financiers de l'État (crédits de performance) en fonction des résultats obtenus.

- **Appui technique à l'établissement** : Mentionner l'accompagnement technique fourni par le ministère pour appuyer la mise en œuvre du projet.

5.6 Prime de performance

Décrire le mécanisme de la prime de performance, qui est une récompense pour l'atteinte des objectifs. Préciser les conditions d'attribution.

5.7 Plan de gestion de la performance

Cette section vise à présenter les plans opérationnels pour gérer la performance en s'appuyant sur les indicateurs définis (résultat, processus, moyens).

- **Plan de gestion en lien avec les indicateurs de résultat** : Décrire les actions liées aux résultats directs (taux de réussite, insertion professionnelle).
- **Plan de gestion en lien avec les indicateurs de processus** : Décrire les actions visant à améliorer les processus internes (efficacité administrative, qualité de l'enseignement).
- **Plan de gestion en lien avec les indicateurs de moyen** : Expliquer les mesures en place pour optimiser l'utilisation des ressources (humaines, matérielles et financières).

5.8 Modalités d'évaluation et de contrôle

Expliquer les mécanismes de suivi et d'évaluation mis en place pour contrôler l'atteinte des objectifs et garantir la transparence dans la gestion de la performance.

4.2 Annexe 2 : Liste des participants au processus de co-construction

Atelier sur la gouvernance de l'EFTP au Bénin - Grand-Popo du 24 au 27 septembre 2024

N°	Nom et prénoms	Structure	Contact	E-mail
1	DACLOUNON Valentin	Chambre d'Agriculture du Bénin	95343889	valentindaclounon6@gmail.com
2	HOUNTCHENOU Epiphane	Chambre des Métiers de l'Artisanat du Bénin (CMA-BENIN)	97193127	hountctepi@gmail.com
3	KOUDOADINO Roger	Direction des Examens et Concours (DEC)	62098994	rogerkoudo@yahoo.fr
4	AMOUSSOU FELIHO Irmine	CONEB	97989802	Irmine@evenemenciel.travel
5	GOMEZ Christian Gilles	DDESTFP Littoral	66310773	gilchrisgomez@gmail.com
6	KPEKPASSI Ibrahima	DESTFP	97070788	kpekpassiibrahima@gmail.com
7	HYLE Marcelin	CNCP-EFTP	97317623	hylebj@yahoo.fr
8	ZINSOU Cosme Zinsou	Personne ressource	95375353	cosmezinsouzinsou@yahoo.fr
9	GANGNIBO N. Charles	DPAF	94782988	n.gangnibo@gmail.com
10	DJIHOUESSI Blaise	INIFRCF	97278142	djihouessiblaise2002@yahoo.fr
11	De SOUZA Ephrem	LTP Coulibaly	97982474	ephremdesouza@yahoo.fr
12	NASSARA Augustin	Personne ressource	97549004	augustinnassara@gmail.com
13	COSSOU-GBETO Joseph	Personne ressource	96423692	cossoujoseph@gmail.com
14	TOKOGNON Jacques	Chambre du Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB)	97600224	jtokognon@gmail.com
15	AVLESSI Mathieu	Secrétariat Général du Ministère	97690294	mathavlessi@gmail.com
16	TCHANDO Aaron	Inspection Générale du Ministère	97679393	tchando.aaron@gmail.com

4.3 Annexe 3 : Projet de décret portant attributions, organisation et fonctionnement du Cadre National de concertation pour la promotion de l'ETFP (*fichier séparé*)

4.4 Annexe 4 : Avant-projet de loi modifiant et complétant la loi n°2022-01 du 25 janvier 2022 portant loi-cadre sur l'enseignement et la formation techniques et professionnels (*fichier séparé*)

4.5 Annexe 5 : Projet de décret portant statuts-types des établissements publics d'enseignement et formation techniques et professionnels en République du Bénin (*fichier séparé*)