

Rapport final de l'étude

Livrable n°7

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

Décembre 2024

Table des matières

1	Résumé exécutif	10
1.1	Contexte et enjeux actuels	10
1.2	Vers une Gouvernance partenariale de type concertatif	10
1.2.1	Un cadre partenarial concertatif au niveau central	11
1.2.2	Un cadre partenarial concertatif au niveau territorial	11
1.2.3	Une autonomie encadrée des établissements d'EFTP	11
1.3	Instruments et outils du nouveau modèle de gouvernance	12
1.3.1	Le cadre juridique	12
1.3.2	Le manuel de procédures	13
1.4	Un plan de communication adapté	13
1.4.1	Un ciblage des parties prenantes par des messages appropriés :	14
1.4.2	L'exploitation des canaux et outils :	14
1.5	Stratégie de mise en œuvre	14
1.6	Mesures transitoires	15
2	Introduction	16
3	Approche méthodologique	18
3.1	Une approche de co-construction	18
3.1.1	Focus-group	18
3.1.2	Réunions de présentation et de recueil de commentaires	18
3.2	Chronogramme des activités	18
4	Contexte et état des lieux	21
4.1	Diagnostic des faiblesses	21
4.1.1	Offre de formation peu adaptée	21
4.1.2	Manque de coordination institutionnelle	22
4.1.3	Problèmes de financement	23
4.1.4	Absence d'un dispositif robuste de suivi-évaluation	24
4.2	Atouts du système	25
4.2.1	Définition des rôles principaux des acteurs	25
4.2.2	Un cadre de concertation a été créé pour faciliter la promotion de l'EFTP	26
4.2.3	L'autonomie administrative et financière des établissements d'EFTP est affirmée 26	
4.2.4	Des orientations et principes généraux en matière de financement de l'EFTP ..	26
4.2.5	Fort engagement pour réformer le système	26
5	Nouveau modèle de gouvernance de l'EFTP	28
5.1	Gouvernance Partenariale de type concertatif	28

5.1.1	Renforcement du CNCP-EFTP	28
5.1.2	Renforcement des Comités Locaux d'Appui à la Promotion de l'EFTP (CLAPE) 28	
5.1.3	Modèle de gouvernance réactif pour les établissements d'EFTP	29
5.2	Portée de la gouvernance concertative	30
5.2.1	Identification des besoins en qualifications.....	30
5.2.2	Définition des politiques nationales et territoriales de formation	31
5.2.3	Pilotage stratégique de l'offre de formation	31
5.2.4	Suivi de l'insertion professionnelle et analyse des données	31
5.2.5	Gouvernance et planification au niveau local	32
5.2.6	Implication des entreprises dans l'ingénierie de la formation	32
5.2.7	Pilotage du financement de l'EFTP	32
5.2.8	Suivi-évaluation des politiques et stratégies d'EFTP	33
5.3	Prérequis	33
5.4	Autonomie encadrée des établissements d'EFTP	34
5.4.1	Autonomie pédagogique	35
5.4.2	Autonomie Administrative.....	37
5.4.3	Autonomie Financière	39
6	Instruments et outils du nouveau modèle de gouvernance	43
6.1	Textes juridiques et réglementaires :	43
6.1.1	Le projet de décret relatif au CNCP-EFTP.....	43
6.1.2	Les projets de textes relatifs à l'autonomie des établissements d'EFTP	44
6.2	Manuel de procédures	45
6.2.1	Finalité du manuel.....	45
6.2.2	Objectifs du manuel	45
6.2.3	Méthodologie d'élaboration	45
6.2.4	Contenu du manuel.....	45
6.2.5	Principes directeurs.....	47
7	Plan de communication	48
7.1.1	Ciblage des parties prenantes.....	48
7.1.2	Exploitation des différents canaux et outils.....	48
8	Stratégie de mise en œuvre :	50
8.1	Quelques défis.....	50
8.1.1	Défis liés à la résistance au changement	50
8.1.2	Défis liés à l'implication effective du secteur privé :	50
8.1.3	Mobilisation des ressources financières durables.....	51
8.1.4	Renforcement continu des capacités des acteurs	51
8.2	Principes de mise en œuvre	51

8.2.1	Progressivité :	52
8.2.2	Approche itérative :	52
8.3	Mesures d'accompagnement	52
8.3.1	Accélérer l'élaboration et l'adaptation des textes juridiques	52
8.3.2	Accompagner et renforcer les capacités des acteurs	53
8.3.3	Mobiliser les ressources financières	53
8.3.4	Mesures transitoires	53
9	Conclusion	54
10	Annexes	55
10.1	Annexe 1 : Liste des participants	55
10.2	Annexes en fichiers séparés	62
10.2.1	Annexe 2 : Rapport sur l'état des lieux (validé en juin 2024)	62
10.2.2	Annexe 3 : Le nouveau modèle de gouvernance	62
10.2.3	Annexe 4 : Manuel de procédures type des Etablissements d'EFTP	62
10.2.4	Annexe 5 : Plan de communication sur le modèle de gouvernance d'EFTP	62

Remerciements

La mission Sfere tient 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), le Ministère du Travail et de la Fonction Publique, le Ministère de l'Economie et des Finance, le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique, le Conseil National de l'Education, les représentants du secteur économique privé, de la Société civile, ainsi que les partenaires techniques au développement ayant participé au processus de co-construction du nouveau modèle de gouvernance de l'EFTP au Bénin.

Auteurs

Première phase Etat des lieux	Deuxième phase Modèle de gouvernance, textes juridiques, Manuel de procédures, Plan de communication et Rapports finaux
1- Mr Ali ZAROUALA Titre : Chef d'équipe 2- Mr Ioan RATZIU Titre : Expert management 3- Mr Claude FRENE Titre : expert en gestion financière 4- Mr Demba SY Titre : Expert juriste	1- Mr Naceur CHRAITI Titre : Chef de mission 2- Mr Brahim TOUMI Titre : Expert management et ingénierie EFTP 3- Mr Clément Akouégnon DASSI Titre : Expert juriste 4- Mr Michel TOSSA Titre : Expert gestion financière 5- Mr Jérôme GERARD Titre : Expert communication

Sigles et acronymes

- ACISE** : Agence pour la Construction des Infrastructures du Secteur de l'Éducation
- ADET** : Agence de Développement de l'Enseignement Technique
- ADPME** : Agence de Développement des Petites et Moyennes Entreprises
- ADSC** : Agence de Développement de Sèmè City
- AFD** : Agence Française de Développement
- AMC** : Affaires Mondiales Canada
- ANCB** : Association Nationale des Communes du Bénin
- ANPE** : Agence nationale pour l'emploi
- ANPS** : Agence nationale de protection sociale
- ANPT** : Agence Nationale de promotion des Patrimoines et de développement du Tourisme
- AOF** : Attributions, Organisation et Fonctionnement (arrêté)
- APC** : Approche Par Compétences
- APEFE** : Association pour la Promotion de l'Education et de la Formation à l'Etranger (Wallonie-Bruxelles)
- ASIN** : Agence des Systèmes d'Information et du numérique
- BAD** : Banque africaine de développement
- BM** : Banque Mondiale
- BOAD** : Banque ouest-africaine de développement
- CA** : Conseil d'Administration
- CAP** : Certificat d'Aptitude Professionnelle
- CCR-UEMOA** : Chambre Consulaire Régionale de l'UEMOA
- CEDEAO** : Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- CFPA** : Centre de Formation Professionnelle et d'Apprentissage
- CCIB** : Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin
- CIPB** : Conseil des Investisseurs Privés du Bénin
- CMA** : Chambre des Métiers de l'Artisanat
- CNA** : Chambre Nationale d'Agriculture du Bénin
- CLAPE** : Commissions Locales d'Appui à la Professionnalisation de l'Enseignement
- CNCP-EFTP** : Cadre National de Concertation pour la Promotion de l'EFTP
- CNCQ** : Cadre National des Certifications et Qualifications
- CNE** : Conseil National de l'Education
- CNP** : Conseil National du Patronat
- CODIR** : Comité Directeur
- CONEB** : Confédération Nationale des Employeurs du Bénin
- CPP** : Comité des Parties Prenantes
- CQM** : Certificat de Qualification aux Métiers
- CQP** : Certificat de Qualification Professionnelle
- CTS** : Commission Technique Sectorielle
- CUEP** : Centre Universitaire d'Enseignement Professionnel
- DAF** : Direction Administrative et Financière

- DDC** : Direction du développement et de la coopération suisse
- DDESTFP** : Direction Départementale des Enseignements Secondaires, Techniques et de la Formation Professionnelle
- DEC** : Direction des Examens et des Concours
- DESG** : Direction de l'Enseignement Secondaire Général
- DESTFP** : Direction de l'Enseignement Secondaire Technique et de la Formation Professionnelle
- DGES** : Direction Générale de l'Enseignement Supérieur
- DPAF** : Direction de la Planification, de l'Administration et des Finances
- DPPD** : Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses
- DT** : Diplôme de Technicien
- DTM** : Diplôme du Technicien Métier
- DTSM** : Diplôme du Technicien Supérieur Métier
- EFMS** : Ecole de Formation des Métiers de la Santé
- EFP** : Etablissement de Formation Professionnelle
- EFPEEN** : Ecole de Formation du Personnel d'Encadrement de l'Education Nationale
- EFTP** : Enseignement et Formation Techniques et Professionnels
- EM** : Ecole des Métiers
- ENABEL** : Agence belge de Développement
- ENSET** : Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement Technique
- EPA** : Etablissement Public à caractère Administratif
- EPAC** : Ecole Polytechnique d'Abomey-Calavi
- EUROCHAM** : Chambre de commerce européenne au Bénin
- :
- FEDAPE** : Fédération départementale des associations de parents d'élèves
- FENAPEB** : Fédération nationale des associations de parents d'élèves du Bénin
- FODEFCA** : Fonds de développement de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage
- FP2E** : Formation Professionnelle et d'Entrepreneuriat pour l'Emploi
- GIZ** : Coopération internationale allemande (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit)
- GTE** : Groupe Technique des PTF sur l'Education
- IFEF** : Institut de la Francophonie pour l'Education et la Formation
- IGM** : Inspection Générale du Ministère
- IGPM** : Inspection Générale Pédagogique du Ministère
- INIFRCF** : Institut National d'Ingénierie de Formation et de Renforcement des Capacités des Formateurs
- INMES** : Institut National Médico Sanitaire
- IUEP** : Institut Universitaire d'Enseignement Professionnel
- LTP** : Lycées techniques professionnels
- LTA** : Lycées techniques agricoles
- LUXDEV** : Agence luxembourgeoise pour la Coopération au développement
- MAEP** : Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
- MCVT** : Ministère du Cadre de Vie et des Transports, en charge du Développement Durable

- MDC** : Ministère du Développement et de la Coordination de l'Action Gouvernementale
- MEEM** : Ministère de l'Energie, de l'Eau et des Mines
- MEF** : Ministère de l'Economie et des Finances
- MESRS** : Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
- MESTFP** : Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle
- MIC** : Ministère de l'Industrie et du Commerce
- MIOP** : Mécanisme d'Information et d'Orientation Professionnelle
- MND** : Ministère du Numérique et de la Digitalisation
- MP** : Manuel de Procédures
- MPMEPE** : Ministère des Petites et des Moyennes Entreprises et de la Promotion de l'Emploi
- MTCA** : Ministère du Tourisme, de la Culture et des Arts
- OGAP** : Organismes, Groupements et Associations Professionnelles
- PAG** : Plan d'Action du Gouvernement
- PDDSE** : Plan Décennal de Développement du Secteur de l'Education
- PPP** : Partenariat Public-Privé
- PRMP** : Personne Responsable de la Passation des Marchés
- PROFOR** : Programme régional de formation professionnelle
- PTA(B)** : Plan de Travail Annuel (Budgétisé)
- PTF** : Partenaires Techniques et Financiers
- R/SEEF** : Responsable de Structure chargée de l'Évaluation de l'Efficacité et du Suivi des Formés
- R/SIF** : Responsable de Structure chargée de l'Ingénierie de la Formation
- R/SREPS** : Responsable de la Structure chargée des Relations Extérieures et de Prestations de Services
- SGM** : Secrétariat Général du Ministère
- SN-EFTP** : Stratégie Nationale de l'Enseignement et la Formation Techniques et Professionnels
- SOSPP** : Service Orientation Scolaire Professionnelle et Partenariats
- UE** : Union Européenne
- UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine
- UNA** : Université Nationale d'Agriculture
- UNESCO** : United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
- VAE** : Validation des Acquis de l'Expérience

1 Résumé exécutif

1.1 Contexte et enjeux actuels

L'Enseignement et la Formation Techniques et Professionnels (EFTP) au Bénin revêt une importance stratégique pour le développement économique du pays. Cependant, le système actuel présente certaines lacunes, notamment en termes d'adéquation entre l'offre de formation et les besoins du marché du travail, ainsi qu'en matière de gouvernance. Ces insuffisances sont illustrées par une centralisation excessive, une faible concertation avec le secteur privé, et des difficultés à adapter les programmes de formation aux exigences économiques.

Face à ces défis, le gouvernement a engagé une stratégie de développement du secteur et lui a mobilisé les ressources nécessaires. Cette stratégie met l'accent sur l'impératif de revoir la gouvernance de l'EFTP pour améliorer l'employabilité des diplômés et répondre aux besoins socioéconomiques en compétences.

1.2 Vers une Gouvernance partenariale de type concertatif

Le nouveau modèle de gouvernance de l'EFTP au Bénin vise à pallier les lacunes identifiées en adoptant une approche concertative, impliquant activement le secteur privé, les collectivités territoriales, et les différentes parties prenantes. Il s'agit de rendre le système d'EFTP plus flexible, réactif et capable de s'adapter aux mutations rapides du marché du travail et, plus spécifiquement :

- 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 ;
- Accroître l'offre de formation et améliorer sa qualité 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.

A cet effet, le Bénin opte pour une gouvernance partenariale de type concertatif de l'EFTP qui repose sur un modèle de dialogue structuré entre les acteurs publics et privés. Le principe est que ce cadre permet 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.

Par ailleurs, le modèle retenu repose principalement sur l'autonomie accrue des établissements de formation et la redynamisation et le renforcement de la concertation entre les acteurs au niveau central et territorial.

1.2.1 Un cadre partenarial concertatif au niveau central

Le déploiement du partenariat concertatif au niveau central nécessite le renforcement du Cadre National de Concertation pour la Promotion de l'EFTP (CNCP-EFTP), pour devenir un véritable cadre de partenariat public-privé. Ce cadre doit être actualisé à travers l'adaptation des textes juridiques, clarifiant les rôles des parties prenantes et les modalités de concertation, tout en définissant les responsabilités et les mécanismes de suivi.

Par ailleurs, en attendant la structuration du patronat en branches professionnelles, les Commissions Techniques Sectorielles (CTS) sont également appelées à évoluer vers une gouvernance plus concertative en renforçant la participation des entreprises, en élargissant la représentation sectorielle et en structurant les priorités des formations par secteur.

Pour garantir l'efficacité de ces structures, des ressources financières et matérielles suffisantes doivent être allouées. Un accompagnement et un renforcement des capacités des parties prenantes à travers des formations continues et de la mise en place d'outils de suivi et d'évaluation adaptés.

1.2.2 Un cadre partenarial concertatif au niveau territorial

Au niveau territorial, il s'agit de redynamiser les Comités Locaux d'Appui à la Professionnalisation de l'Enseignement (CLAPE), au niveau départemental. Ces CLAPE sont appelés à jouer un rôle central dans la gouvernance territoriale de l'EFTP. Leur mission est de définir les priorités régionales en matière de formation, de soutenir les établissements dans leur autonomie, et de faciliter la concertation entre les acteurs locaux (collectivités, entreprises, société civile). A cet effet, un renforcement et une clarification de leurs attributions sont nécessaires.

La direction départementale, s'appuyant sur la concertation dans le cadre des CLAPE, assure le relai de la tutelle des établissements d'EFTP notamment en ce qui concerne le projet d'établissement et du contrat de performance.

A l'instar du niveau central, il est également nécessaire de mobiliser les ressources requises et d'assurer l'accompagnement et le renforcement des capacités des acteurs concernés.

1.2.3 Une autonomie encadrée des établissements d'EFTP

Le nouveau modèle de gouvernance repose sur une autonomie accrue des établissements d'EFTP sur trois volets essentiels : pédagogique, administratif et financier. Cette autonomie permet aux établissements de mieux répondre aux besoins spécifiques des régions et des secteurs économiques, tout en tenant compte des choix nationaux.

a. Autonomie pédagogique

Les établissements auront plus de latitude à adapter les programmes de formation aux spécificités locales et aux évolutions du marché du travail. Cela inclut la possibilité de

créer des formations courtes pour une insertion rapide des diplômés, ainsi que d'initier la co-construction des programmes en partenariat avec les entreprises en appliquant les normes nationales sous la supervision de l'INIFRCF. Les entreprises participent également à la formation en alternance, aux stages pratiques et à l'évaluation des apprenants.

b. Autonomie administrative

Sur le plan administratif, les établissements bénéficieront d'une autonomie renforcée dans la gestion des ressources humaines, incluant la nomination des directeurs et du personnel. Un **Conseil d'administration** partenarial, intégrant des représentants des entreprises, des collectivités territoriales et de la société civile, assurera un rôle central de supervision et de gouvernance. Ce conseil veillera à ce que la gestion de l'établissement soit efficace, transparente et alignée sur ses objectifs stratégiques ainsi que sur ses obligations légales.

c. Autonomie financière

Les établissements seront responsables de l'élaboration et de la gestion de leurs budgets dans le cadre de contrats de performance signés avec l'État. En outre, ils pourront diversifier leurs sources de financement en générant des recettes propres grâce aux partenariats public-privé, à la prestation de services, ou encore en recherchant des subventions internationales.

1.3 Instruments et outils du nouveau modèle de gouvernance

Le nouveau modèle de gouvernance sera mis en œuvre par l'adaptation du cadre juridique et l'élaboration d'un manuel de procédures pour la gestion des établissements d'EFTP dans leur configuration d'établissement autonome.

1.3.1 Le cadre juridique

Trois textes sont élaborés pour concrétiser le modèle partenarial et l'autonomie des établissements d'EFTP :

- Un projet de loi modifiant la loi n° 2022-01 portant loi-cadre sur l'enseignement et la formation techniques et professionnels en République du Bénin afin d'adapter le cadre juridique permettant la promulgation d'un nouveau texte fixant l'autonomie des établissements d'EFTP.
- Un projet de décret portant attributions, organisation et fonctionnement du Cadre national de concertation pour la promotion de l'enseignement et la formation techniques et professionnels (CNCP-EFTP). Ce projet met l'accent sur le modèle concertatif du partenariat adopté et fait du cadre le creuset dans lequel se développe et se pratique le partenariat. Le texte proposé définit aussi les rôles, la composition et le fonctionnement des Commissions techniques sectorielles (CTS) et des Comités locaux d'appui à la promotion de l'enseignement (CLAPE).

- Un projet de décret portant statuts types des établissements publics d'enseignement et de formation techniques et professionnels en République du Bénin. Ce décret permettra d'institutionnaliser l'autonomie des établissements d'EFTP en les érigeant en Etablissements publics à caractère administratif (EPA). Il s'agit d'un statut aménagé permettant à la fois d'avoir l'autonomie recherchée et de réduire le coût du modèle de la loi n° 2020-20 du 20 septembre 2020, portant création, organisation et fonctionnement des entreprises publiques en République du Bénin. Le décret classe les établissements en deux catégories A et B selon deux critères :
 - Catégorie A : les établissements qui dispensent des formations donnant droit à des diplômes de technicien aux métiers au moins et ayant un effectif d'au moins mille-cinq-cents (1500) apprenants.
 - Tout établissement ne remplissant pas ces conditions est de catégorie B.

1.3.2 Le manuel de procédures

Conçu comme un outil pratique, le manuel de procédures type, élaboré dans une démarche de co-construction, vise à faciliter la mise en œuvre des activités des établissements en harmonisant leurs pratiques autour des dimensions clés de l'autonomie des établissements d'EFTP : pédagogique, administrative et financière. Ce document constitue un cadre opérationnel structuré, permettant d'organiser et d'harmoniser les tâches pour garantir une exécution efficace et conforme aux normes en vigueur.

Le manuel a été conçu sur la base de processus répartis en trois catégories : management, corps de métier et support. Chaque processus a donné lieu à des procédures détaillées, décrivant : i) la séquence, ii) le service responsable, iii) les références juridiques ou réglementaires, et iv) le produit de la séquence apportant une valeur ajoutée.

Grâce à cette approche, le manuel de procédures se distingue par son exhaustivité – couvrant l'ensemble des domaines d'intervention et de gestion des établissements – et par sa flexibilité, offrant un cadre adaptable que chaque établissement peut ajuster en fonction de ses besoins spécifiques en matière de gestion.

1.4 Un plan de communication adapté

Un plan de communication a été conçu pour soutenir la mise en œuvre du nouveau modèle de gouvernance de l'EFTP en sensibilisant et mobilisant les parties prenantes (secteur public, privé, société civile et partenaires techniques et financiers). Il vise à promouvoir une compréhension commune des enjeux, à clarifier les bénéfices des réformes et à encourager l'adhésion grâce à une communication transparente et contextualisée. Il repose sur :

1.4.1 Un ciblage des parties prenantes par des messages appropriés :

- Secteur public : Valorisation de la modernisation et de l'efficacité.
- Secteur privé : Mise en avant de l'adéquation formation-emploi.
- Société civile et apprenants : Promotion de l'impact sur l'employabilité et l'inclusion.
- Partenaires techniques et financiers : Transparence et durabilité des réformes.

1.4.2 L'exploitation des canaux et outils :

- Ateliers de concertation multi acteurs.
- Médias traditionnels (TV, radio) et numériques (réseaux sociaux).
- Supports visuels (brochures, vidéos, infographies).
- Plateformes numériques pour centraliser les informations et recueillir les retours.

Ce plan de communication constitue une forme de guide d'orientation qui propose, pour sa mise en œuvre, un mécanisme, ou dispositif, régulier de communication, le Comité des Parties Prenantes (CPP) coordonné par l'ADET, qui pourra être utilisé pour promouvoir l'ensemble des réformes de l'EFTP au Bénin.

1.5 Stratégie de mise en œuvre

La stratégie de mise en œuvre du nouveau modèle de gouvernance de l'EFTP au Bénin gagnerait à reposer sur une approche progressive, itérative, réaliste et prudente, garantissant une transition structurée et limitant les risques d'échec.

- ✓ Approche progressive : le déploiement se fera par étapes, débutant avec des établissements pilotes, principalement ceux engagés dans la formule de financement sur la base de la performance. Ces établissements serviront de laboratoires d'expérimentation avant une généralisation progressive basée sur l'évaluation des résultats.
- ✓ Accompagner les autres établissements pour être prêts à s'engager dans le nouveau modèle dans un délai ne dépassant pas les trois ans.
- ✓ Toute nouvelle création d'établissement devrait être réalisée selon le nouveau modèle.
- ✓ Approche itérative : le modèle s'ajustera continuellement en fonction des retours d'expérience des pilotes, avec des évaluations régulières pour identifier les améliorations nécessaires. Ces résultats serviront à ajuster les processus administratifs, pédagogiques et financiers.

- ✓ Élaboration et adaptation des textes juridiques : le modèle nécessitera l'adaptation des textes législatifs et réglementaires, clarifiant les responsabilités des établissements et institutionnalisant la concertation public-privé. Ces textes définiront également les modalités des Contrats de performance.
- ✓ Renforcement de la communication et de la sensibilisation : des campagnes ciblées informeront les parties prenantes (entreprises, établissements, collectivités) des changements à venir et des nouvelles opportunités. Des programmes de formation seront également mis en place pour les aider à s'approprier les nouvelles pratiques.
- ✓ Mobilisation des ressources financières : les possibilités qu'offrira le futur mécanisme de financement pérenne qui sera instauré pour combiner les fonds publics, les contributions du secteur privé via des partenariats public-privé et des financements internationaux seront exploitées pour soutenir notamment la modernisation des infrastructures et les innovations pédagogiques.

1.6 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.

2 Introduction

Le système d'Enseignement et Formation Techniques et Professionnels (EFTP) joue un rôle central dans le développement économique et social du Bénin. En tant que moteur de la qualification de la main-d'œuvre, il contribue à la compétitivité des entreprises, à l'insertion professionnelle des jeunes, et à la réduction des inégalités socio-économiques. Cependant, malgré son importance stratégique, le secteur de l'EFTP est confronté à des défis structurels qui limitent son efficacité et son impact.

En effet, des faiblesses freinent la capacité de ce système à répondre aux besoins du marché et aux ambitions de développement du pays notamment :

- L'Inadéquation des formations avec les besoins du marché du travail : les curricula actuels ne reflètent pas toujours les compétences recherchées par les entreprises, ce qui limite l'employabilité des diplômés et freine la compétitivité des secteurs économiques stratégiques.
- Des problèmes de gouvernance du système : un manque de coordination entre les différents acteurs et une gouvernance insuffisamment adaptée aux exigences modernes entravent la mise en œuvre des politiques et la gestion des établissements.
- Des insuffisances en matière de financement : outre la faible dotation du secteur en ressources budgétaires par rapport aux besoins croissants en infrastructures, équipements modernes, et formations spécialisées, le mécanisme d'allocation des ressources ne favorise pas la performance et la redevabilité.

Pour relever ces défis, le Bénin a lancé en 2020 sa Stratégie Nationale de l'EFTP (SN-EFTP), bénéficiant de l'appui de plusieurs Partenaires au développement comme la Banque Mondiale, l'Agence Française au Développement, la Banque Africaine de Développement, la Banque Ouest Africaine de Développement, le Fonds OPEP, la GIZ, la KFW, DEFI-Pro, la Coopération Luxembourgeoise, la Coopération Canadienne, la Coopération Suisse et l'Union Européenne.

A travers le «Projet de Formation Professionnelle et d'Entrepreneuriat pour l'Emploi au Bénin (PF2E)», soutenu par la Banque Mondiale, le gouvernement du Bénin a décidé d'élaborer et déployer un **nouveau modèle de gouvernance** pour moderniser le secteur de l'EFTP. Conçu dans un cadre participatif et de co-construction impliquant les parties prenantes, ce modèle repose sur trois piliers fondamentaux :

- ✓ Une gouvernance partenariale : une collaboration renforcée entre l'État, le secteur privé, et la société civile qui garantit l'instauration d'un mécanisme de prise de décision inclusive et alignée sur les priorités nationales et économiques.
- ✓ Une autonomie encadrée des établissements : les établissements bénéficient d'une autonomie pédagogique et d'une autonomie de gestion administrative et financière, leur permettant de s'adapter plus efficacement aux besoins locaux et sectoriels tout en étant responsables de leurs performances.

- ✓ Un cadre légal renforcé : des textes juridiques structurants, qui établissent les bases d'un fonctionnement transparent et efficace.

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.

Ce rapport présente le nouveau modèle de gouvernance de l'EFTP au Bénin.

3 Approche méthodologique

L'approche utilisée dans le cadre du processus d'élaboration du nouveau modèle de gouvernance de l'EFTP au Bénin a été principalement une approche participative et inclusive.

3.1 Une approche de co-construction

Dans le but d'assurer l'appropriation de l'expertise et la pérennisation des acquis, la mission s'est déroulée dans le cadre d'une approche de co-construction. Sur la base de son expertise et en tenant compte du contexte béninois, l'équipe de Sfere propose des pistes pour les différents aspects du modèle de gouvernance et les soumet à la discussion, la vérification de la pertinence et à l'affinement dans le cadre de Focus-group réunissant les parties prenantes. Les résultats obtenus reflètent ainsi un travail collectif et traduisent la compréhension commune et l'adhésion des acteurs à ces résultats considérés comme répondant aux attentes vis-à-vis de la mission d'appui Sfere.

L'annexe 1 rappelle les listes des participants aux moments forts du processus.

3.1.1 Focus-group

Après l'état des lieux, la co-construction du modèle de gouvernance s'est basée principalement sur les résultats des réflexions menées en mode focus-group réunissant des participants de l'ADET, du ministère en charge de l'EFTP, des établissements d'EFTP et du secteur économique privé. Tous les aspects relatifs à l'élaboration du nouveau modèle de gouvernance ont été discutés et affinés dans le cadre de plusieurs itérations de ces focus-group.

3.1.2 Réunions de présentation et de recueil de commentaires

Dans le but de s'assurer que les différents aspects du nouveau modèle de gouvernance de l'EFTP sont compréhensibles et correspondent aux attentes des différents acteurs, le processus a comporté quatre types d'activités : i) travail à distance de recherche et de prises de contact, ii) des focus-group, iii) des réunions de présentation et de recueil de commentaires et iv) des réunions de validation par le Comité Technique de Suivi (CTS) à l'ADET. Le détail de ces travaux est présenté dans le paragraphe suivant.

3.2 Chronogramme des activités

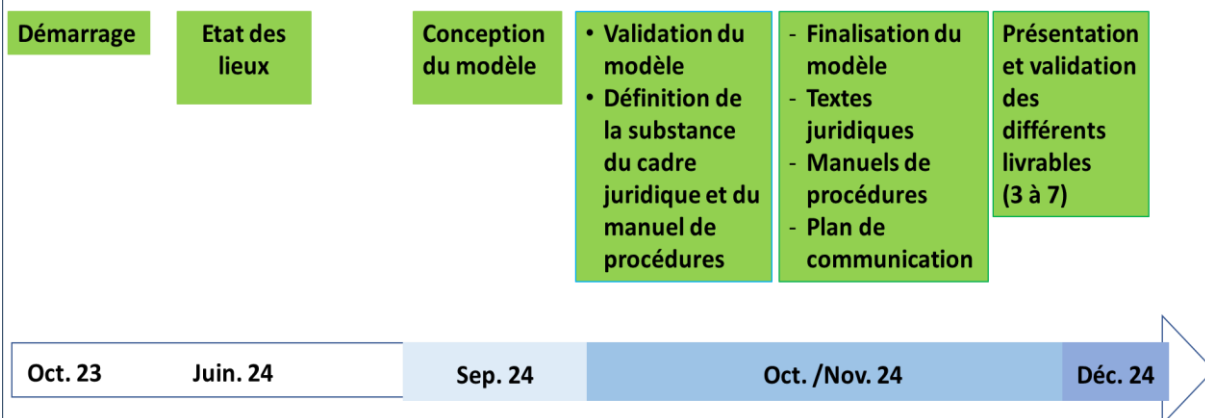
Les principales activités qui du processus de co-construction se présentent comme suit :

- L'atelier de co-construction de l'état des lieux, Grand Popo du 22 au 26 avril 2024 ;
- L'atelier de co-construction du modèle de gouvernance, Grand Popo du 23 au 27 septembre 2024 ;

- L'atelier de validation intermédiaire du modèle de gouvernance de l'EFTP, ADET, le 11 octobre 2024 ;
- L'atelier de co-construction des textes juridiques et du manuel de procédures, Lycée technique de Coulibaly, du 14 au 18 octobre 2024
- L'atelier de co-construction du plan de communication. ADET, du 21 au 22 novembre 2024 ;
- Réunion de présentation et de recueil d'observations et commentaires des représentants du secteur économique privé, CCIB, le 3 décembre 2024 ;
- Réunion de présentation et de recueil d'observations et commentaires des représentants des Partenaires au Développement (PTF). ADET, le 4 décembre 2024 ;
- Réunions de présentation et de recueil d'observations et commentaires, notamment avec :
 - Les responsables de l'Inspection Générale du ministère des enseignements secondaire, technique et de la formation professionnelle (IGM), le 04 décembre 2024 ;
 - les responsables du Lycée technique de Coulibaly, le 05 décembre 2024 ;
 - les responsables du Lycée Technique D'amitié Sino- Béninoise D'Akassato, le 05 décembre 2024 ;
 - les membres du Comité de Direction (Codir) du ministère des enseignements secondaire, technique et de la formation professionnelle (MESTFP), le 06 décembre 2024.
- Une séance de présentation et d'échange avec le Conseil National de l'Education (CNE), le 10 décembre 2024 ;
- Atelier de validation des différents livrables avec le Comité Technique de Suivi (CTS), Cotonou, les 11 et 12 décembre 2024.

Schématiquement, les moments forts de ce processus étaient comme suit :

Le processus de co-construction du modèle de gouvernance de l'EFTP



4 Contexte et état des lieux

4.1 Diagnostic des faiblesses

L'état des lieux révèle un certain nombre d'insuffisances dans le secteur de l'EFTP, telles que :

4.1.1 Offre de formation peu adaptée

L'offre de formation actuelle au sein du système d'Enseignement et Formation Techniques et Professionnels (EFTP) au Bénin souffre d'une faible adéquation avec les exigences du marché du travail. Cette faiblesse structurelle se manifeste par une déconnexion entre les compétences enseignées dans les établissements et les besoins réels des entreprises, tant au niveau local que national. Les causes, manifestations et conséquences de ce problème sont synthétisées ci-dessous :

a. Causes

- Faibles mécanismes d'analyse des besoins du marché : l'absence de dispositifs réguliers et structurés pour analyser les besoins en compétences des secteurs économiques prioritaires entraîne une planification inadéquate des formations.
- Insuffisance de concertation avec le secteur privé : les entreprises et les chambres consulaires, qui sont les mieux placées pour définir les attentes du marché du travail, sont peu impliquées dans l'élaboration des programmes et des curricula.
- Manque de capacité institutionnelle pour la révision des programmes : les structures responsables de l'élaboration et de la révision des curricula manquent de moyens humains et techniques pour effectuer des mises à jour fréquentes et pertinentes.

b. Manifestations

- Programmes obsolètes : les curricula actuels ne tiennent pas compte des évolutions technologiques rapides et des nouvelles exigences du marché, rendant les diplômés moins compétitifs.
- Manque d'adaptabilité : les établissements peinent à ajuster rapidement leurs programmes pour répondre aux besoins émergents, comme ceux des secteurs du numérique ou des industries en croissance.
- Incohérence dans la spécialisation : certains secteurs économiques clés manquent de formations spécialisées, tandis que d'autres sont saturés, sans rapport avec la demande réelle du marché.
- Insuffisance des formations courtes : les formations de courte durée, adaptées aux besoins spécifiques et immédiats des entreprises, sont peu développées.

c. Conséquences

- Faible employabilité des diplômés : de nombreux apprenants ne trouvent pas d'emploi dans leur domaine de spécialisation en raison de l'inadéquation entre leurs compétences et les attentes des employeurs.
- Ralentissement de la compétitivité des entreprises : le manque de compétences qualifiées disponibles sur le marché freine la croissance des entreprises, notamment dans les secteurs stratégiques.
- Décalage entre les régions : les formations standardisées et centralisées ne répondent pas aux spécificités régionales, aggravant les disparités économiques et sociales.
- Augmentation du chômage et du sous-emploi : l'absence d'alignement entre l'offre de formation et les opportunités du marché entraîne une marginalisation des diplômés dans le secteur informel ou dans des activités sous-qualifiées.

4.1.2 Manque de coordination institutionnelle

Le manque de coordination institutionnelle entre les structures centrales et locales constitue une des principales faiblesses du système d'EFTP au Bénin. Cette carence est caractérisée par plusieurs aspects interdépendants qui entravent significativement la mise en œuvre des politiques publiques. Les causes, manifestations et conséquences de ce problème sont synthétisées ci-dessous :

a. Causes

- Absence de mécanismes clairs de communication et de concertation : les institutions centrales, comme le ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP), ne disposent pas de plateformes efficaces pour dialoguer avec les acteurs locaux, tels que les directions départementales et les établissements publics.
- Faible délégation des responsabilités : les structures centrales restent focalisées sur des fonctions décisionnelles et opérationnelles, limitant ainsi la capacité des acteurs locaux à prendre des initiatives adaptées aux réalités spécifiques de leurs zones.
- Bureaucratie lourde : les procédures administratives complexes et hiérarchisées freinent la circulation rapide des informations et la prise de décision à des niveaux décentralisés.

b. Manifestations

- Manque de leadership local : les directions départementales, qui devraient jouer un rôle de relais stratégique, n'ont souvent pas les moyens humains, financiers ou techniques pour superviser efficacement les établissements.
- Décalage entre les politiques nationales et les besoins locaux : les programmes et initiatives conçus au niveau central ne tiennent pas toujours compte des spécificités locales, ce qui réduit leur impact sur le terrain.

- Faible implication des parties prenantes locales : les collectivités territoriales, les communautés locales et les entreprises de proximité ne sont pas suffisamment intégrées dans les processus de planification et de mise en œuvre des politiques.

c. Conséquences

- Fragmentation des actions : l'absence de coordination entraîne une dispersion des efforts et une duplication des initiatives, diminuant ainsi l'efficacité globale des politiques publiques.
- Inadéquation des formations : les établissements locaux peinent à aligner leurs offres de formation sur les besoins spécifiques des économies locales, en raison du manque d'orientation claire et adaptée de la part des autorités centrales.
- Faible suivi et évaluation : les données collectées au niveau local ne sont pas systématiquement exploitées au niveau central, ce qui limite la capacité à mesurer l'impact des politiques et à identifier les améliorations nécessaires.
- Perte de confiance des parties prenantes : le manque de coordination compromet la crédibilité du système d'EFTP auprès des acteurs privés et des bénéficiaires finaux.

4.1.3 Problèmes de financement

Le financement du système d'Enseignement et Formation Techniques et Professionnels (EFTP) au Bénin présente des lacunes structurelles qui limitent sa capacité à répondre efficacement aux besoins du secteur. Ces problèmes affectent non seulement la qualité de l'offre de formation, mais également la durabilité des initiatives et réformes en cours. Les causes, manifestations et conséquences de ce problème sont synthétisées ci-dessous :

a. Causes

- Insuffisance des ressources budgétaires allouées : les budgets consacrés à l'EFTP sont bien en deçà des besoins réels des établissements, limitant leur capacité à investir dans les infrastructures, les équipements modernes, et le recrutement de personnel qualifié.
- Absence de mécanismes de financement durable : le secteur dépend fortement des subventions publiques et des financements extérieurs, sans diversification significative des sources de revenus.
- Manque de stratégie pour le financement basé sur la performance : les établissements ne disposent pas de dispositifs leur permettant d'obtenir des ressources supplémentaires en fonction de leurs performances académiques ou administratives.
- Complexité des processus administratifs : les mécanismes bureaucratiques pour l'octroi et l'utilisation des fonds entraînent des retards dans la mise à disposition des ressources nécessaires.

b. Manifestations

- Sous-financement des infrastructures : les bâtiments, laboratoires et équipements dans les établissements d'EFTP sont souvent vétustes ou inadéquats pour offrir une formation de qualité.

c. Conséquences

- Qualité insuffisante de l'enseignement : le manque d'investissement dans les équipements pédagogiques modernes compromet la capacité des apprenants à acquérir des compétences pratiques adaptées aux exigences du marché.
- Décalage entre la demande et l'offre de formation : l'incapacité à financer des formations spécialisées ou des innovations pédagogiques limite la capacité des établissements à répondre aux besoins émergents des secteurs économiques stratégiques.

4.1.4 Absence d'un dispositif robuste de suivi-évaluation

Le suivi-évaluation constitue un levier essentiel pour assurer l'efficacité et l'efficience des politiques publiques en matière d'Enseignement et Formation Techniques et Professionnels (EFTP). Cependant, au Bénin, l'absence d'un dispositif structuré et performant de suivi-évaluation constitue une faiblesse majeure qui entrave la capacité des acteurs à analyser, ajuster et optimiser les initiatives dans ce secteur stratégique. Les causes, manifestations et conséquences de ce problème sont synthétisées ci-dessous :

a. Causes

- Manque de système intégré de collecte et d'analyse des données : les établissements et institutions d'EFTP ne disposent pas d'une base de données centralisée pour suivre les résultats des programmes de formation et leurs impacts sur l'employabilité des diplômés.
- Insuffisance des compétences techniques : les personnels chargés du suivi-évaluation manquent souvent de formations spécialisées et des outils modernes nécessaires pour effectuer des analyses rigoureuses.
- Absence de standards de performance définis : les politiques publiques en EFTP ne s'appuient pas sur des indicateurs de performance clairs et mesurables, ce qui complique l'évaluation de leur impact réel.

b. Manifestations

- Données incomplètes et obsolètes : les statistiques sur les taux d'emploi des diplômés, les besoins en compétences du marché du travail ou les performances des établissements sont rares et peu fiables.
- Décalage entre les objectifs et les résultats : Les décideurs manquent d'informations précises pour vérifier si les politiques atteignent leurs objectifs, ce qui limite leur capacité à ajuster ou réorienter les stratégies en temps réel.

- Impossibilité de mesurer l'impact des formations : Les établissements ne peuvent pas démontrer efficacement la valeur ajoutée de leurs programmes en termes d'employabilité ou d'impact économique régional.

c. Conséquences

- Faible amélioration continue : L'absence d'un retour d'information structuré limite la capacité des établissements et des autorités à apprendre des erreurs ou à identifier les bonnes pratiques.
- Mauvaise allocation des ressources : L'incapacité à identifier les formations les plus pertinentes ou les établissements les plus performants conduit à une inefficacité dans l'utilisation des ressources disponibles.
- Faible insertion des diplômés sur le marché du travail : Sans évaluation rigoureuse, il est difficile de corriger les écarts entre l'offre de formation et les besoins du marché, aggravant ainsi le chômage et le sous-emploi des jeunes diplômés.

4.2 Atouts du système

Malgré les défis et les faiblesses identifiés, le système de l'Enseignement et Formation Techniques et Professionnels (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 :

4.2.1 Définition des rôles principaux des acteurs

- 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.
- Collectivités territoriales : les collectivités territoriales jouent un rôle défini dans la gestion et le financement de l'EFTP à un niveau local, 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.

4.2.2 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 à définir par décret, assurant ainsi 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.

4.2.3 L'autonomie administrative et financière des établissements d'EFTP est affirmée

Les détails de mise en œuvre de cette autonomie sont renvoyés à l'adoption de textes réglementaires, ouvrant la voie à une gestion plus flexible et réactive des établissements.

4.2.4 Des orientations et principes généraux en matière de financement de l'EFTP

Les orientations suivantes méritent d'être mises 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, avec la possibilité d'accorder des dégrèvements d'impôt pour inciter les entreprises à investir dans la formation professionnelle.

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.

4.2.5 Fort engagement pour réformer le système

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 techniques et financiers (PTF) 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.

Voir le rapport sur l'état des lieux en [annexe 2](#).

5 Nouveau modèle de gouvernance de l'EFTP

Le nouveau modèle de gouvernance de l'Enseignement et Formation Techniques et Professionnels (EFTP) au Bénin repose sur une transformation significative de la manière dont ce secteur est administré, financé, et intégré dans l'économie nationale. Il se fixe trois objectifs stratégiques interconnectés : moderniser la gouvernance sectorielle, renforcer les partenariats public-privé, et autonomiser les établissements aux plans pédagogique, administratif et financier.

5.1 Gouvernance Partenariale de type concertatif

La gouvernance partenariale est au cœur du modèle de gouvernance de l'EFTP au Bénin. Elle vise à renforcer la concertation entre les différents acteurs : État, secteur privé et collectivités locales pour garantir une prise de décision inclusive, adaptée aux besoins du marché du travail, et alignée sur les priorités nationales et territoriales.

5.1.1 Renforcement du CNCP-EFTP

Le CNCP-EFTP est conçu comme une instance stratégique nationale chargée de coordonner les efforts et de définir les priorités en matière d'EFTP. Il est appelé à devenir un véritable lieu de dialogue et de concertation entre les ministères sectoriels, les organisations patronales, les entreprises, les chambres consulaires, et les partenaires sociaux. La concertation signifie 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. Le CNCP-EFTP s'appuie sur les Commissions Techniques Sectorielles (CTS) pour traiter des sujets sectoriels spécifiques.

L'objectif est de garantir une cohérence dans les politiques et les initiatives d'enseignement et formation techniques et professionnels. Ses missions incluent la définition des besoins en compétences au niveau national, l'harmonisation des interventions des parties prenantes, et la supervision des réformes stratégiques.

Il est, par ailleurs, nécessaire de doter le CNCP-EFTP des ressources humaines et financières adéquates pour lui permettre de fonctionner efficacement. Une meilleure implication du secteur privé dans ses travaux renforcerait son rôle en tant qu'organe de pilotage stratégique.

Pour plus d'efficacité, le CNCP-EFTP est rattaché, au niveau fonctionnel, à l'ADET

5.1.2 Renforcement des Comités Locaux d'Appui à la Promotion de l'EFTP (CLAPE)

Les CLAPE, en tant qu'instances de gouvernance territoriale, jouent un rôle clé pour adapter les politiques de l'EFTP aux spécificités régionales et locales. Ils regroupent des représentants des collectivités locales, des représentants des organisations patronales au niveau territorial, des chambres consulaires et des représentants des départements techniques concernés. Cette composition garantit une prise en compte des particularités économiques et sociales des territoires.

Les CLAPE doivent également être renforcés pour devenir des cadres efficaces de concertation et de co-construction des projets et programmes de formation en lien avec les besoins locaux. Ils jouent un rôle important dans le suivi des performances des établissements et dans l'accompagnement des initiatives innovantes.

Pour plus d'efficacité, les CLAPE sont rattachés à la Direction départementale de l'EFTP.

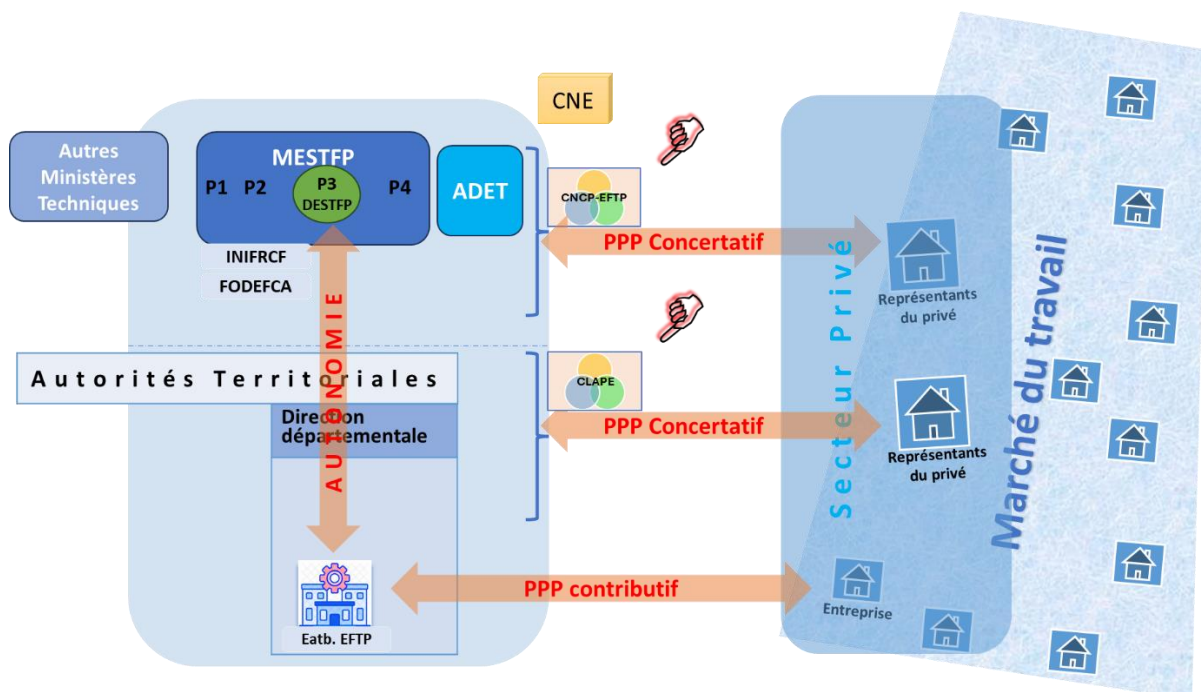
5.1.3 Modèle de gouvernance réactif pour les établissements d'EFTP

Au niveau local, et dans le cadre du nouveau modèle de gouvernance, les établissements d'EFTP disposent d'un modèle de gouvernance favorisant la flexibilité et la réactivité :

Les établissements doivent être capables d'adapter rapidement leurs programmes de formation pour répondre aux demandes spécifiques des entreprises locales et des secteurs économiques en croissance. En effet, une gouvernance ouverte et proactive permettrait aux établissements de codévelopper des solutions de formation en alternance, des stages, et des services spécifiques pour les entreprises.

En intégrant les entreprises, les autorités locales, et les représentants des apprenants dans les processus décisionnels, les établissements peuvent garantir une meilleure adéquation entre l'offre de formation et les réalités du marché.

Schéma global de la gouvernance partenariale concertative



Il est à noter que la Direction départementale de l'EFTP joue un rôle central dans cette dynamique. Elle s'assure que les propositions de projet d'établissement 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 mécanismes de concertation. 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.

5.2 Portée de la gouvernance concertative

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.

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

5.2.1 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.

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 associations 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.

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.

5.2.2 Définition des politiques nationales et territoriales de formation

À travers la 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 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 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 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.

5.2.3 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.

5.2.4 Suivi de l'insertion professionnelle et analyse des données

Le cadre de concertation se réunit 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 sur le taux d'insertion des diplômés sur le marché du travail.

Des mécanismes de suivi sont mis en place, notamment dans le cadre de la formule de financement sur la base de la performance, pour recueillir des données quantitatives (taux d'insertion professionnelle, secteurs d'activité, types de contrats) et qualitatives (satisfaction des employeurs, retour des anciens diplômés) sur l'insertion professionnelle des diplômés de l'EFTP.

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 cruciales pour ajuster l'offre de formation et mieux répondre aux besoins des entreprises.

5.2.5 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, collectivités territoriales, parents, ...). Ces projets incluent une planification pluriannuelle des actions, une budgétisation et une participation active des acteurs locaux au pilotage des formations.

5.2.6 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.

5.2.7 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 contribuer à l'achat d'équipements ou à l'amélioration des infrastructures des établissements. L'instauration d'un mécanisme de financement diversifié, durable, pérenne et soutenable pour les finances publiques est une option prise par les autorités. Sa concrétisation fait l'objet d'une étude de faisabilité qui englobe les aspects de ses ressources, sa gouvernance et son mode de fonctionnement. La concertation permet d'assurer une gestion efficace et diversifiée de toutes les sources de financement. La concertation porte également sur les voies et moyens de réduire la dépendance des établissements à l'égard des seules subventions publiques en mobilisant des financements privés (partenariats avec des

entreprises) ou des financements internationaux (coopération bilatérale, fonds multilatéraux, etc.).

5.2.8 Suivi-évaluation des politiques et stratégies d'EFTP

La 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. Ainsi, des mécanismes d'évaluation réguliers sont mis en place, notamment à travers les contrats de performance, 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 de réussite des apprenants, l'efficacité des programmes, ou encore la satisfaction des employeurs.

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.

5.3 Prérequis

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

- organisation des acteurs privés : Les entreprises, à travers leurs branches professionnelles et chambres consulaires, les associations 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.

En somme, la gouvernance concertative de l'EFTP au Bénin vise à créer un système d'EFTP plus dynamique et adapté aux réalités économiques du pays. En impliquant activement le secteur privé, la société civile et les collectivités territoriales 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.

5.4 Autonomie encadrée des établissements d'EFTP

Dans le cadre de la réforme de l'Enseignement et la Formation Techniques et Professionnels (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 de la 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 : établissement qui réunit simultanément les deux critères suivants :
 - ✓ Établissements délivrant des diplômes de niveau diplôme de technicien des métiers, ou équivalent, ou de niveaux supérieurs.
 - ✓ Effectif d'apprenants supérieur à mille (1 500).
- ☞ Etablissement d'EFTP de catégorie B : établissement 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 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 statut aménagé d'EPA en EFTP, propose une révision des indemnités des membres des Conseils d'Administration (CA) comme suit :

- Le conseil d'administration de chaque établissement définit le montant de l'indemnité à accorder annuellement aux administrateurs tout 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.

5.4.1 Autonomie pédagogique

L'autonomie pédagogique permet aux établissements de concevoir des programmes et des modalités d'apprentissage 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 d'Ingénierie de Formation et de Renforcement des Capacités des Formateurs (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 la gestion des bourses, qui sont perçues comme un 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 l'adaptation et la mise en œuvre des programmes de formation, garantissant ainsi 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. De plus, 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.

e. Certification

Bien que les établissements jouissent d'une certaine autonomie dans l'adaptation des contenus pédagogiques, les certifications délivrées doivent être alignées sur des standards nationaux, garantissant ainsi une reconnaissance des qualifications obtenues 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.

5.4.2 Autonomie Administrative

Dans le cadre de la réforme de la gouvernance des établissements d'enseignement et de formation techniques et professionnels (EFTP) au Bénin, un accent particulier est mis sur l'autonomie administrative. Cette autonomie permet aux établissements de gérer de manière plus indépendante leurs ressources humaines, leur planification, leur management et leur gestion quotidienne, 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.

- À la suite d'un appel à candidature, le Conseil d'administration sélectionne trois (03) candidats, classés par ordre de mérite, pour la nomination du chef d'établissement. Cette liste est soumise aux autorités compétentes qui choisissent le candidat à nommer aux fonctions de chef d'établissement.
- Les établissements ont l'autonomie pour recruter leur personnel pédagogique, y compris les enseignants et les formateurs. Cependant, les postes budgétaires devraient être validés et confirmés par la tutelle.
- Les établissements gèrent les salaires de leur personnel en fonction des critères nationaux, tout en étant responsables de la gestion administrative des employés (congrés, 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 dorénavant 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.

- Chaque établissement fonctionne sous un Projet d'établissement triennal glissant, un document stratégique qui fixe les grandes orientations de l'établissement pour trois ans. Ce projet tient compte des priorités locales, des besoins du marché du travail et des ressources disponibles.

- Chaque année, un contrat de performance est élaboré et signé avec la tutelle. Ce contrat fixe des objectifs précis en termes de qualité d'enseignement, de résultats d'insertion professionnelle et d'efficacité administrative. 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.

- Chaque établissement est doté d'un conseil d'administration partenarial, composé de représentants de l'État, du secteur privé, des collectivités territoriales. Ce conseil joue un rôle crucial 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.
- 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 est une instance diversifiée, garantissant une représentation équilibrée des différents acteurs impliqués dans l'EFTP. Il est composé de 11 membres au maximum et une composition-type avec 9 membres est proposée telle que 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 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 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 redevabilité 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.

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.

5.4.3 Autonomie Financière

Dans le cadre de la réforme de la gouvernance des établissements d'enseignement et 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 2022-01. 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 la prestation de services tels que la formation continue ou modulaire qualifiante, les services aux entreprises, les services et produits des structures d'application liées aux établissements (fermes, hôtels, restaurants ...) 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 : en 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.

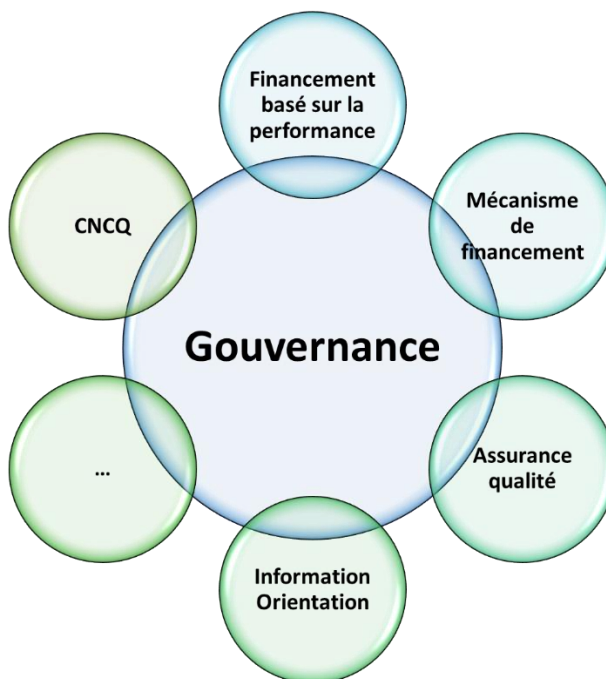
d. Renforcement du contrôle interne et des audits

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.

Il est important de souligner que le modèle de gouvernance vient fédérer et synchroniser l'ensemble des réformes structurantes comme le montre le schéma suivant :

La Gouvernance, une réforme fédératrice



Voir plus de détail sur le nouveau modèle de gouvernance de l'EFTP en annexe 3.

6 Instruments et outils du nouveau modèle de gouvernance

6.1 Textes juridiques et réglementaires :

Le cadre juridique constitue une fondation essentielle pour la mise en œuvre du nouveau modèle de gouvernance des établissements d'enseignement et formation techniques et professionnels (EFTP). Trois projets de textes ont été élaborés : i) un projet d'amendement de la loi-cadre accordant aux établissements d'EFTP la personnalité morale, ii) un projet de décret définissant les attributions, l'organisation et le fonctionnement du Cadre national de concertation pour la promotion de l'EFTP qui consacre un mode de gouvernance partenariale concertative de l'EFTP et iii) un projet de décret portant statuts types des établissements d'EFTP consacrant leur autonomie.

6.1.1 Le projet de décret relatif au CNCP-EFTP

Le Projet de Décret sur le CNCP-EFTP établit les bases d'une gouvernance concertative pour le pilotage stratégique de l'Enseignement et Formation Techniques et Professionnels (EFTP) au Bénin. Ce projet :

- formalise l'existence et le fonctionnement du CNCP-EFTP en tant qu'organe stratégique dédié à la promotion et à la modernisation du secteur de l'EFTP ;
- définit les missions du CNCP-EFTP, notamment :
 - l'analyse des besoins en compétences
 - la coordination des politiques publiques
 - la promotion des partenariats public-privé (PPP)
 - le Suivi-évaluation
- précise la représentativité au sein du CNCP-EFTP ;
- précise le mode de fonctionnement.

Le texte proposé définit aussi les rôles, la composition et le fonctionnement des Commissions techniques sectorielles (CTS) et des Comités locaux d'appui à la promotion de l'enseignement (CLAPE).

Ce Projet de Décret constitue une étape essentielle pour moderniser la gouvernance du système d'EFTP au Bénin. En établissant un cadre de concertation efficace et inclusif, ce décret contribue à une gestion mieux coordonnée, à une plus grande implication des parties prenantes, et à un alignement renforcé entre les politiques éducatives et les priorités économiques nationales.

Voir le projet de décret relatif au CNCP-EFTP en [annexe 3.1](#).

6.1.2 Les projets de textes relatifs à l'autonomie des établissements d'EFTP

Le nouveau cadre juridique pour l'autonomisation des établissements d'EFTP au Bénin introduit des dispositions spécifiques visant à doter ces établissements de l'autonomie administrative, financière, et pédagogique tout en garantissant une gouvernance en phase avec les priorités nationales et en respectant les règles et principes de gestion des ressources publiques.

Statut et personnalité juridique : dans le cadre du processus participatif, 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.

Pour institutionnaliser ce statut, il est proposé de modifier la loi 2022-01, en se basant sur les principes établis dans la loi 2020-20 relative à la gouvernance des structures publiques.

Voir le projet de Loi rectificative en annexe 3.2.

En complément, un statut spécifique des établissements d'EFTP est introduit à travers un décret, précisant les modalités de gestion, d'autonomie, et de responsabilité

Le projet de décret précise les dispositions spécifiques aux établissements d'EFTP mentionnées plus haut.

Voir le projet de décret portant statut des établissements d'EFTP en annexe 3.3.

6.2 Manuel de procédures

Le manuel de procédures (MP) des établissements d'enseignement et formation techniques et professionnels (EFTP) est un instrument central du nouveau modèle de gouvernance. Il constitue un document de référence destiné à couvrir tous les aspects fonctionnels des établissements d'EFTP. Il s'inscrit dans le cadre du déploiement d'un nouveau modèle de gouvernance basé sur l'autonomie de ces établissements.

6.2.1 Finalité du manuel

Conçu comme un outil pratique, le MP vise à faciliter la mise en œuvre des activités des établissements en alignant leurs pratiques sur les dimensions retenues pour l'autonomie des établissements d'EFTP : pédagogique, administrative et financière. Il constitue un cadre opérationnel permettant d'organiser et d'harmoniser les tâches en vue d'une exécution efficace et conforme aux normes.

6.2.2 Objectifs du manuel

- ☞ Harmoniser les pratiques dans les établissements d'EFTP.
- ☞ Structurer les activités en processus et procédures clairement définis.
- ☞ Fournir aux gestionnaires un outil de référence pour guider la conduite des opérations quotidiennes.

6.2.3 Méthodologie d'élaboration

Le manuel a été conçu selon une approche participative impliquant des parties prenantes publiques et privées, à travers les étapes suivantes :

- Entretiens exploratoires avec les acteurs clés de l'EFTP aux niveaux central, départemental, et local.
- Atelier de co-construction, introduisant une méthodologie basée sur l'analyse des activités par les processus. Cela a permis de cartographier les processus clés et de les répartir en trois catégories : Management, Corps de métier, et Support.
- Entretiens ciblés avec un panel restreint de responsables pour affiner et valider les contenus.
- Production d'une version provisoire, qui a été discutée avec toutes les parties concernées et ajustée selon les recommandations collectées.
- Validation par le Comité Technique de Suivi (CTS) de la version finale lors de l'atelier tenu les 11 et 12 décembre à Cotonou et qui est présentée dans ce document.

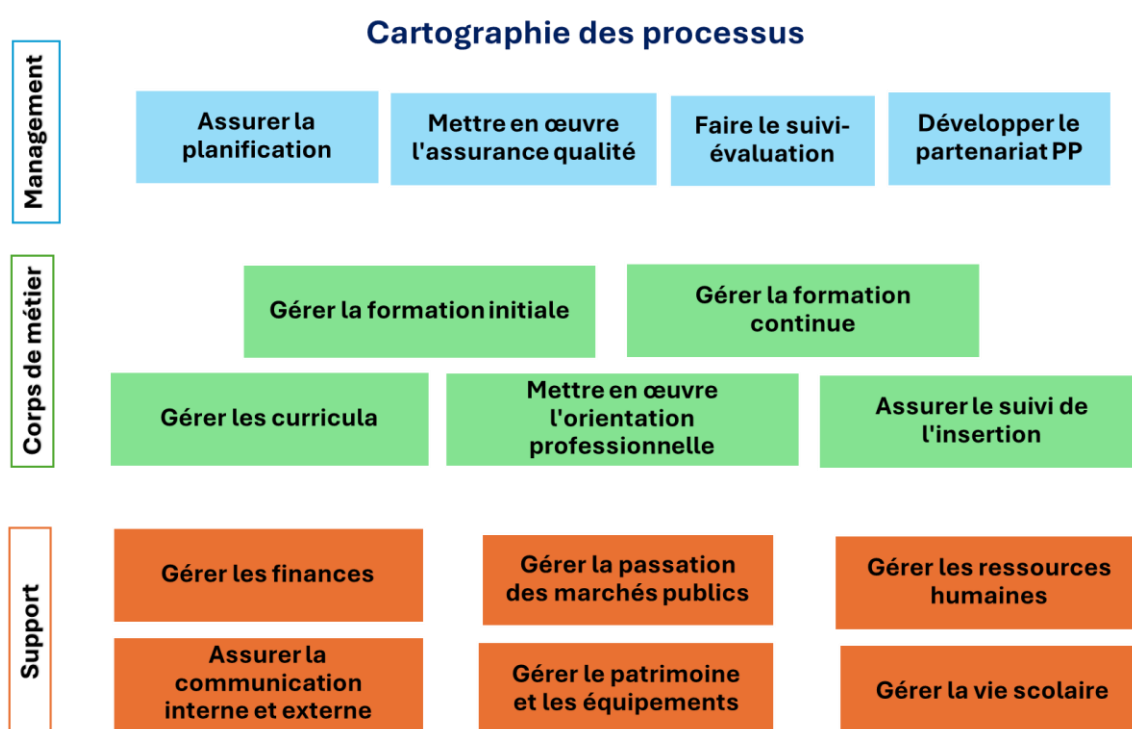
6.2.4 Contenu du manuel

Le MP est structuré en 17 chapitres, complétés par des annexes pratiques :

- ☞ Chapitres introductifs :

- Un préambule présentant les objectifs, la portée, et la méthodologie.
 - Une cartographie des processus, accompagnée des règles ayant guidé l'élaboration du manuel.
- ☞ 15 chapitres thématiques, consacrés aux processus, structurés autour de trois catégories :
- i) Management,
 - ii) Corps de métier
 - et iii) Support.

Le schéma suivant présente la cartographie de ces processus :



- ☞ Les 15 chapitres relatifs aux processus décrivent :
- Le nom du processus.
 - Les résultats attendus.
 - La liste des procédures associées.
 - Des tableaux détaillant chaque procédure, structurés autour de quatre axes :
 - Séquence : description d'une activité ou macro-activité. Ce niveau est suffisant pour structurer les activités des établissements tout en laissant une marge de flexibilité aux établissements pour l'enrichir et de répartir en plusieurs manuels thématiques plus détaillés.

- Responsable : service ou entité en charge de la séquence, avec flexibilité pour une déclinaison locale. Un choix a été fait de rester au niveau du service pour laisser aux établissements la possibilité de décliner davantage la séquence en activités plus détaillées et de les répartir sur des responsabilités au-dessous des services.
- Référence : textes juridiques ou documents servant de base à l'activité.
- Output : résultat attendu apportant une valeur ajoutée.

📁 Annexes :

- Modèles pratiques pour l'élaboration du projet d'établissement et du contrat de performance.
- Outils pour identifier les besoins de formation continue et évaluer les actions réalisées.

6.2.5 Principes directeurs

- ✓ Exhaustivité : recenser tous les processus pour obtenir une vue d'ensemble complète.
- ✓ Clarté des responsabilités : rattacher les procédures à des processus afin de simplifier l'attribution des tâches.
- ✓ Présentation structurée : chaque procédure est détaillée à travers ses éléments clés, facilitant ainsi sa mise en œuvre dans les établissements.

En adoptant cette approche, le Manuel de Procédures se positionne comme un outil essentiel pour moderniser la gestion des établissements d'EFTP et les aligner sur les besoins du marché du travail, tout en respectant les exigences pédagogiques et administratives.

Voir le manuel de procédures, détaillé, en annexe 4.

7 Plan de communication

Le plan de communication accompagne la mise en œuvre du nouveau modèle de gouvernance de l'enseignement et formation techniques et professionnels (EFTP). Il vise à :

- Sensibiliser et mobiliser les parties prenantes en informant les acteurs clés (secteur public, secteur privé, société civile, partenaires techniques et financiers) sur les objectifs et les avantages des réformes ;
- Assurer une compréhension commune des enjeux en clarifiant les bénéfices du modèle pour les apprenants, les entreprises, et les établissements ;
- Promouvoir l'adhésion aux réformes en ciblant les résistances potentielles grâce à une communication transparente et contextualisée.

Il définit la cartographie des parties prenantes structurée autour de quatre secteurs d'acteurs au sein desquels plusieurs groupes sont actifs dans la gouvernance de l'EFTP, à différents niveaux, dans des rôles et responsabilités spécifiques :

- Le secteur public institutionnel, central et déconcentré
- Le secteur privé des acteurs économiques, formels comme informels
- Le secteur des organisations de la société civile
- Le secteur des acteurs institutionnels externes

Le plan de communication s'articule autour des principaux axes stratégiques suivants :

7.1.1 Ciblage des parties prenantes

- Pour le secteur public : mettre en avant la modernisation et l'efficacité accrue du système ;
- Pour le secteur privé : insister sur les avantages pour l'emploi et l'adéquation formation-emploi ;
- Pour la société civile et les apprenants : promouvoir l'impact direct sur l'employabilité et la réduction des inégalités ;
- Pour les partenaires techniques et financiers : valoriser la transparence et la durabilité des réformes.

7.1.2 Exploitation des différents canaux et outils

- Ateliers de concertation en organisant des réunions multi-acteurs pour favoriser l'appropriation des réformes ;
- Médias traditionnels et numériques en utilisant la télévision, la radio, et les réseaux sociaux pour toucher un large public ;
- Supports visuels en créant des brochures, vidéos explicatives, et infographies pour une communication claire et attractive ;

- Plateformes numériques en mettre en place un site web ou une plateforme dédiée pour centraliser les informations et recueillir les retours.

Le plan de communication est à prendre comme un pilier essentiel pour garantir la réussite du modèle de gouvernance de l'EFTP au Bénin. En favorisant la transparence, la compréhension, et l'adhésion collective, il contribue à créer un environnement propice à la mise en œuvre des réformes et à leur pérennisation. Ce plan de communication constitue une forme de guide d'orientation qui propose, pour sa mise en œuvre, un mécanisme, ou dispositif, régulier de communication, le Comité des Parties Prenantes (CPP) coordonné par l'ADET, qui pourra être utilisé pour promouvoir l'ensemble des réformes de l'EFTP au Bénin.

8 Stratégie de mise en œuvre :

Le nouveau modèle de gouvernance des établissements d'enseignement et 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.

8.1 Quelques défis

La mise en œuvre du nouveau modèle de gouvernance de l'EFTP au Bénin rencontre quelques défis. Ces défis, liés notamment à la résistance au changement chez les acteurs du secteur public, à l'implication effective du secteur privé et à la mobilisation de ressources financières durables, nécessitent des réponses stratégiques pour garantir le succès et la pérennité des réformes.

8.1.1 Défis liés à la résistance au changement

La mise en œuvre du nouveau modèle de gouvernance de l'EFTP au Bénin pourrait se heurter à des résistances au changement, un défi courant dans tout processus de réforme structurelle. Ces résistances se manifestent sous diverses formes, notamment une réticence des parties prenantes à adopter de nouvelles pratiques, des craintes liées à l'autonomie accrue des établissements, ou encore une incompréhension des avantages des réformes. Ces obstacles sont souvent amplifiés par un manque de sensibilisation, des habitudes enracinées, et des incertitudes sur les implications des changements proposés.

Les mesures de mitigation contre la résistance au changement incluent une stratégie de communication claire pour informer et impliquer les parties prenantes, combinée à des formations et un accompagnement technique pour renforcer les compétences des acteurs clés. Une phase pilote permettra de tester les nouvelles approches et d'ajuster les politiques en s'appuyant sur les retours d'expérience. Enfin, un dialogue continu et inclusif est essentiel pour renforcer la confiance et résoudre les résistances rapidement.

En adoptant ces mesures, la réforme peut réduire les craintes et encourager une appropriation collective des changements, facilitant ainsi une transition harmonieuse vers un système d'EFTP modernisé et performant.

8.1.2 Défis liés à l'implication effective du secteur privé :

- Si certaines grandes entreprises et chambres consulaires participent activement, l'implication des petites et moyennes entreprises (PME) reste limitée, en raison de contraintes de ressources ou d'un manque de sensibilisation.
- Le secteur privé est souvent perçu comme un partenaire externe, plutôt que comme un acteur intégré dans le processus de gouvernance. Cela limite la

co-construction des programmes et des initiatives liées à l'emploi et à l'apprentissage en alternance.

8.1.3 Mobilisation des ressources financières durables

La pérennité du financement du secteur est un autre défi majeur dans la mise en œuvre des réformes de l'EFTP.

- Les établissements dépendent fortement des subventions publiques, qui ne permettent pas de garantir leur autonomie financière et leur capacité d'innovation.
- La dépendance envers les partenaires techniques et financiers (PTF) expose les réformes à des risques de discontinuité en cas de retrait des financements externes.
- Les mécanismes de financement basé sur la performance, qui pourraient encourager les établissements à mobiliser des ressources propres et à améliorer leur efficacité, sont encore peu développés.
- Bien que le secteur privé puisse contribuer financièrement, notamment à travers la fourniture d'équipements, de nombreuses entreprises ne disposent pas des moyens nécessaires ou d'incitations suffisantes pour investir dans le système d'EFTP.

8.1.4 Renforcement continu des capacités des acteurs

La qualité des formations et la gestion efficace des établissements dépendent largement des compétences des enseignants et des gestionnaires. Un renforcement systématique de leurs capacités est donc une priorité. Il serait plus spécifiquement utile de :

- organiser des sessions de formation régulières pour introduire les nouvelles approches pédagogiques, telles que l'apprentissage par projet et l'utilisation des outils numériques ;
- offrir des formations en gestion budgétaire, en planification stratégique, et en suivi-évaluation pour améliorer l'efficacité administrative et financière des établissements.
- développer des compétences en leadership pour encourager les gestionnaires à innover dans la gestion des projets d'établissement et des contrats de performance.

Ces formations garantiront une amélioration continue de la qualité des enseignements et une gestion plus autonome et performante des établissements.

8.2 Principes de mise en œuvre

Quelques principes clés guident la mise en œuvre du nouveau modèle : progressivité, itération et prudence. Chacun de ces principes permet de gérer les défis liés à l'autonomie des établissements.

8.2.1 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. Il est proposé d'engager dans le nouveau modèle les établissements pilotes de la formule de financement sur la base de la performance.
- Formation soutenue 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.
- Adoption graduelle des nouvelles pratiques : certaines pratiques, comme la gestion financière autonome ou la conception des programmes de formation, peuvent être introduites de manière échelonnée, laissant aux établissements le temps d'assimiler ces nouvelles responsabilités.

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

8.2.2 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.

8.3 Mesures d'accompagnement

Afin d'assurer une transition efficace, il est suggéré de :

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

Il est impératif de mettre rapidement en place un cadre légal adapté. Cela inclut la finalisation et l'adoption des 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.

8.3.2 Accompagner et renforcer les capacités des acteurs

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.

8.3.3 Mobiliser les 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.

8.3.4 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.

9 Conclusion

Le nouveau modèle de gouvernance de l'Enseignement et Formation Techniques et Professionnels (EFTP) représente une avancée majeure dans la modernisation de ce secteur stratégique au Bénin. Conçu pour répondre aux défis économiques et sociaux du pays, ce modèle repose sur des principes de gouvernance partenariale et d'autonomie encadrée des établissements. Sa mise en œuvre progressive, soutenue par un cadre juridique clair et un engagement collectif des parties prenantes, ouvre la voie à un système d'EFTP plus efficace, pertinent, et résilient.

10 Annexes

10.1 Annexe 1 : Liste des participants

N°	Titre	NOM	Prénom(s)	Organisation / Institution	Fonction / Service
1	M.	ABOUDOU	Zakariyaou Maman	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Directeur de la Planification, de l'Administration et des Finances (DPAF)
2	M.	ADAGBE	Albert	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Auditeur interne principal au SGM
3	M.	ADEROMOU	Martin Luher	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Cadre / Direction Départementale ESTFP Littoral
4	M.	ADJEVI	Léonce	Le Matinal	Journaliste-Communicateur
5	M.	ADJIMANTIN	Victorin	Lycée Technique Agricole de Kika	Proviseur
6	M.	ADJIWANOU	Patrice	Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB)	Chef Département Formation
7	M.	AFFOMAI	Y. Mathias	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Conseiller Technique Suivi des Réformes et Projets (SRP)
8	M.	AGOSSOU	Isidore	Lycée Technique Agricole (LTA) Adjahonmè	Chef d'exploitation
9	M.	AHO	Fructueux, Sylvain	Agence de Développement de l'Enseignement Technique (ADET)	Directeur Général (DG)
10	M.	AHOKPOSSI	Médessy Ghislain Rémy	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Directeur Départemental ESTFP Zou
11	M.	AHOMADEGBE	Mathias Amour	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Directeur Départemental ESTFP Atlantique
12	M.	AHOUANVOEDO	Cyriaque	Fonds de Développement de la Formation professionnelle Continue et de l'Apprentissage (FODEFCA)	Secrétaire Exécutif (=> nov2024)
13	M.	AHOYA	Luc Cossi	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Chef de service / Direction Départementale ESTFP Littoral
14	M.	AINADOU	Coffi	Personne ressource	Ancien proviseur Lycée Technique Agricole
15	Mme	AKLE KEREKOU	Jemima	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Directrice des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (DESTFP)
16	M.	AKPAKOUN	Corentin Florian	Lycée Technique Professionnel Bohicon (LYTEB)	Proviseur

N°	Titre	NOM	Prénom(s)	Organisation / Institution	Fonction / Service
17	M.	ALLAGBE	Florentin	Lycée Technique Agricole (LTA) Akodeha.	Proviseur
18	M.	AMOU AGBELES SECHI	Edith	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Conseillère Technique Juridique
19	Mme	AMOUSO U FELIHO	Irmine	Confédération Nationale des Employeurs du Bénin (CONEB)	Cheffe d'entreprise
20	M.	ANANI	C. Grégoire	Centre de Formation Professionnelle et d'Apprentissage (CFPA) de Zè	Directeur
21	Mme	ARABA	Sidonie	Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB)	Directrice des Programmes
22	M.	ATOUN	Carlos Emery Hyacinthe	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Directeur Départemental ESTFP Mono
23	M.	AVLESSI	Mathieu	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Cadre / Secrétariat Général du Ministère
24	M.	AVOCE	Toussaint	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Inspecteur Général Pédagogique du Ministère Adjoint
25	M.	AWOUEKO UM	Marius	Agence de Développement de l'Enseignement Technique (ADET)	Chargé d'études
26	M.	AYENA	Roméo A. A.	Agence Française de Développement (AFD) / Agence de Cotonou	Chargé de mission secteurs sociaux
27	M.	AYOUBA	Garba	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Directeur de cabinet (DC)
28	M.	AZANDEG BE	Josué Koladé	Ministère de l'Enseignements Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS)	Directeur adjoint de cabinet (DAC)
29	M.	BAGANA	Claude	Fonds de Développement de la Formation professionnelle Continue et de l'Apprentissage (FODEFCA)	A/DPEPS
30	M.	BAHINI	Jean Didier	Lycée Technique Agro-Pastoral de Savalou	Proviseur
31	Mme	BARFLEU R- DANCALE	Samya	Agence de Développement de Sèmè City (ADSC)	Cheffe Unité Pôle Régional
32	M.	BATONWE RO	Patrice	Bureau de la Coopération suisse au Bénin (BUCO) / DDC	Chargé de programme éducation / EFTP
33	M.	BELLO	Abdou Wahidi	Ecole de Formation des Personnels d'Encadrement de l'Éducation Nationale (EFPEEN)	Directeur Général (DG)
34	Mme	BIBILARY	Edwige	EUROCHAM - Chambre de commerce européenne au Bénin	Déléguée
35	M.	BIO YARA	Jean-Pierre	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Conseiller technique
36	M.	BODJREN OU	Djossè Parfait	Agence de Développement de l'Enseignement Technique (ADET)	Responsable Suivi Evaluation (RSE)

N°	Titre	NOM	Prénom(s)	Organisation / Institution	Fonction / Service
37	M.	CODJO	O. Israël	Confédération Nationale des Employeurs du Bénin (CONEB)	Chargé de programmes
38	Mme	CODJO TOSSOU	Christiane Gisèle	Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB)	Vice-Présidente
39	M.	COSSOU-GBETO	Joseph	Personne ressource	Ancien proviseur Lycée Technique
40	M.	DACLOUNON	Valentin	Chambre Nationale d'Agriculture (CNA) du Bénin	Elu consulaire
41	M.	DAKO	Celestin	Chambre des Métiers et de l'Artisanat (CMA-Bénin)	Responsable de la formation professionnelle et apprentissage
42	M.	DANTON DJI	Gaspard	Ministère du Numérique et de la Digitalisation (MND)	Secrétaire Général Adjoint
43	M.	DAVODOU N	Cyr	Chambre des Métiers et de l'Artisanat (CMA-Bénin)	Secrétaire-Général Adjoint (SGA)
44	M.	DE ALMEIDA	Thierry	Agence de Développement de Sèmè City (ADSC)	Directeur programmes formation et recherche
45	M.	De SOUZA	Ephrem	Lycée Technique Professionnel (LTP) Coulibaly	Proviseur
46	M.	DEBADE	Lucrèce	Chambre des Métiers et de l'Artisanat (CMA-Bénin)	Cheffe Cellule Communication
47	M.	DEGAN	Alain Alexis Coovi	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Secrétaire Général Adjoint du Ministère (SGAM)
48	M.	DJIHOUES SI	Blaise	Institut National d'Ingénierie de Formation et de Renforcement des Capacités des Formateurs (INIFRCF)	Directeur Général (DG => oct 2024)
49	M.	DJOSSOU	Mahoutin Antonin	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Directeur Départemental ESTFP Borgou
50	Mme	DO MAR	Sylvie	Agence luxembourgeoise pour la Coopération au développement (LuxDev) - Bureau de Cotonou	Coordnatrice Projet Ecole des métiers THR
51	M.	EGNONSE	Hilaire	Lycée Technique Professionnel (LTP) Porto-Novo	Proviseur
52	Mme	FLOQUET	Anne	Centre Universitaire d'Enseignement Professionnel (CUEP)	Directrice générale
53	M.	GANGAN	A. Herman	Centre de Formation Professionnelle et d'Apprentissage (CFPA) de Dogbo	Directeur
54	M.	GANGNIBO	N. Charles	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Cadre / Direction de la Planification, de l'Administration et des Finances (DPAF)
55	M.	GBAGUIDI	Arnaud	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	CT/APLN
56	M.	GBAYE	Yacinthe	Agence de Développement de l'Enseignement Technique (ADET)	Directeur des opérations (DO)

N°	Titre	NOM	Prénom(s)	Organisation / Institution	Fonction / Service
57	M.	GLITHO	D. Maxime N	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Inspecteur Général Pédagogique du Ministère p.i.
58	M.	GLODJINO N	Dagbegnon Jean Claver	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Inspecteur pédagogique
59	M.	GNANSOU NOU	Bernadin	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Chef de service tests, examens et concours / Direction des Examens et Concours (DEC)
60	Mme	GNOLONF OUN	Roselyne	Confédération Nationale des Employeurs du Bénin (CONEB)	2ème Vice- Présidente
61	Mme	GODJO NOUDEHO U	Espérance Flore	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Directrice Départementale ESTFP Littoral
62	M.	GOMEZ	Christian Gilles	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Chef de service / Direction Départementale ESTFP Atlantique
63	M.	HONTONW AKOU	Paul	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Cadre / Direction de la Planification, de l'Administration et des Finances (DPAF)
64	M.	HOUINSO U	Gbodja Martin	Personne ressource	Inspecteur EFTP retraité
65	M.	HOUNKAN RIN	Raphaël	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Directeur Départemental ESTFP Plateau
66	M.	HOUNKPE	M. Abdou	Lycée Technique ASBA Akassato	Proviseur
67	M.	HOUNKPE ATE	William Prosper	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Cadre / Inspection Générale du Ministère (IGM)
68	M.	HOUNNOU	Lazare	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Inspecteur / Inspection Générale du Ministère (IGM)
69	M.	HOUNSA	Émile	Lycée Technique Agro-Pastoral de Banikoara	Proviseur
70	M.	HOUNSO NIOU	Malachie C.	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Cadre / DESTFP
71	M.	HOUNTCH ENOU	Epiphane	Chambre des Métiers et de l'Artisanat (CMA-Bénin)	Vice-Président Commission Formation
72	M.	HOUNWAN OU	Marcellin	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Cadre / Inspection Générale du Ministère (IGM)
73	M.	HOUNYEV A	Romulad K.	Lycée Technique Agricole (LTA) Adjahonmè	Intendant
74	Mme	HUGHES	Catherine	Affaires Mondiales Canada (AMC) / Bureau de l'Ambassade du Canada au Bénin	Première Secrétaire (Coopération)

N°	Titre	NOM	Prénom(s)	Organisation / Institution	Fonction / Service
75	M.	HYLE	Marcellin	Cadre National de Concertation pour la Promotion (CNCP) de l'ETFP	Secrétaire technique permanent
76	Mme	KABA	Odette Sakinatou	Ministère du Plan et du Développement (MPD)	Direction Générale des Politiques de Développement (DGPD)
77	M.	KADIRI BOUKARY	Ousmane	Chambre Nationale d'Agriculture (CNA) du Bénin	Commission formation / Personne ressource
78	M.	KASALIYU	Wasiu	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Chef Division des Formations Initiales et des Alternatives Educatives / DESTFP
79	M.	KINMAGB AHO	Oscar	Lycée Technique ASBA Akassato	Intendant
80	M.	KOKOU	Léon	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Inspecteur Général Adjoint du Ministère (IGAM)
81	M.	KOSSOKO	Oscar M. L.	Lycée Technique Agricole (LTA) Adjahonmè	Proviseur
82	M.	KOTCHOF A	K. Richard	Lycée Technique Professionnel (LTP) Coulibaly	Intendant
83	M.	KOUDOAD INOU	Roger	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Directeur des examens et concours (DEC => nov 2024)
84	M.	KOULEDO U	Ani Ciraphe	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Cadre / Direction Départementale ESTFP Littoral
85	M.	KOUNAKE	Arnold Dossou	Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) / Direction générale du Budget (DGB)	Directeur Programmation des Politiques et Synthèses Budgétaires
86	M.	KPAKPO	Zénongnon	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Directeur Départemental ESTFP Couffo
87	M.	KPEKPAS SI	Ibrahima	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Chef de service Organisation scolaire et Prévision / DESTFP
88	M.	LAGOYE	Gaston	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Chef du département Audit / Inspection Générale du Ministère (IGM)
89	M.	LOKOSSO U	E. Fernando	Centre de Formation Professionnelle et d'Apprentissage (CFPA) de Zè	Comptable
90	M.	MADJIDI	Rahamani	Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB)	Chef Service Formation Académique

N°	Titre	NOM	Prénom(s)	Organisation / Institution	Fonction / Service
91	M.	MEDAGBE	Maxime Adogbo	Lycée Technique Professionnel (LTP) Kpondéhou	Proviseur
92	M.	MÉDÉDJI	Daniel Sègla	Institut National d'Ingénierie de Formation et de Renforcement des Capacités des Formateurs (INIFRCF)	Directeur du Développement des Programmes d'Études (DDPE)
93	M.	MEHOUEU	Mahugnon Séverin	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Directeur Départemental ESTFP Ouémé
94	M.	MONSIA	Amédée	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Chargé Orientation Scolaire et Professionnelle / DESTFP
95	M.	MOUMOU NI	Ibrahim	Lycée Agricole Mèdji de Sékou (LAMS)	Proviseur
96	M.	NASSARA	Augustin	Personne ressource	Ancien proviseur Lycée Technique
97	M.	NATTA	Armand Kuyemi	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Directeur des examens et concours (DEC, depuis nov 2024)
98	M.	NGUENG	Zacharie	Banque Mondiale / Agence de Cotonou	Spécialiste principal Education
99	M ^{me}	NIOULE	Désirée	Agence de Développement de Sèmè City (ADSC)	Responsable juridique
100	M.	OKE	Rigobert	Conseil National du Patronat du Bénin (CNP-Bénin)	Statisticien Economiste
101	M ^{me}	OUASSA	Lucile Christelle	Institut National d'Ingénierie de Formation et de Renforcement des Capacités des Formateurs (INIFRCF)	Collaboratrice
102	M.	SAGBO	Jean-Espoir	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Magasinier / Direction Générale de l'Enseignement Secondaire (DESG)
103	M.	SAHGUI	Denga	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Directeur adjoint de cabinet (DAC)
104	M ^{me}	SAKITI	Laurenda	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Cheffe Service Orientation Scolaire Professionnelle et Partenariats (SOSPP)/ DESTFP
105	M.	SALAMI	Amzat Bissirou	Personne ressource	ex SG Ministère Industrie et Commerce
106	M.	SALOU	Fawaz O.	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Collaborateur CJ
107	M.	SEGNIGBE DE	Fidèle	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Cadre / DESTFP
108	M.	SEWANOU DE	Calixte	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Agent / Direction de la Planification, de l'Administration et

N°	Titre	NOM	Prénom(s)	Organisation / Institution	Fonction / Service
					des Finances (DPAF)
109	M.	SLASSIFI	Dramane	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Directeur de l'Enseignement Secondaire Général (DESG)
110	M.	SOULEY	Abdoulaye	Centre de Formation Professionnelle et d'Apprentissage (CFPA) de Sè	Directeur
111	M.	TCHANDO	S. Aaron	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Inspecteur Général du Ministère (IGM)
112	M.	TCHIATTI	Hospice	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Directeur Départemental ESTFP Atacora
113	M.	TODO	Guy Candide	Agence de Développement de l'Enseignement Technique (ADET)	Chargé de Programme
114	M.	TOKOGNON	Jacques	Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB)	Coordonnateur de la région économique de Lokossa
115	M.	TOLITON	Bertin	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Inspecteur général Pédagogique du Ministère (IGPM)
116	M.	TONOUKOUN	Justin	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Cadre / Direction Départementale ESTFP Littoral
117	M.	TOULASSI	Samson	Coopération internationale allemande (GIZ)	Conseiller politique / Formation Professionnelle au Bénin (ProFoP)
118	Mme	VOEGELE	Lyn	Agence luxembourgeoise pour la Coopération au développement (LuxDev)	Représentant- Résident au Bénin
119	M.	YABI MAMA	Tatiana	Banque Africaine de Développement (BAD) / Agence de Cotonou	Spécialiste Genre
120	M.	ZIN	Madjidi	Confédération Nationale des Employeurs du Bénin (CONEB)	Directeur Exécutif
121	M.	ZINSOU	Cosme Zinsou	Conseil National du Patronat du Bénin (CNP-Bénin)	Président Commission Formation
122	M.	ZOCLI	Arsène Kintossou Koffi	Fonds de Développement de la Formation professionnelle Continue et de l'Apprentissage (FODEFCA)	Directeur Général (DG, depuis nov 2024)
123	M.	ZOMAHOUN	K. Gaston	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	A.V. / Inspection Générale du Ministère (IGM)
124	Mme	ZOUNMENO	Béatrice Claire	Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)	Chef du secrétariat de la direction / Direction Départementale ESTFP Littoral

10.2 Annexes en fichiers séparés

10.2.1 Annexe 2 : Rapport sur l'état des lieux (validé en juin 2024)

10.2.2 Annexe 3 : Le nouveau modèle de gouvernance

- a. *Annexe 3-1 : Avant-projet de loi portant modification de la loi cadre sur l'EFTP*
- b. *Annexe 3-2 : Projet de décret portant statuts types des établissements d'EFTP*
- c. *Annexe 3-3 : Projet de décret portant statuts types des établissements d'EFTP*

10.2.3 Annexe 4 : Manuel de procédures type des Etablissements d'EFTP

10.2.4 Annexe 5 : Plan de communication sur le modèle de gouvernance d'EFTP