



**ADET** AGENCE DE DÉVELOPPEMENT  
DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE  
PRÉSIDENTE DE LA RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

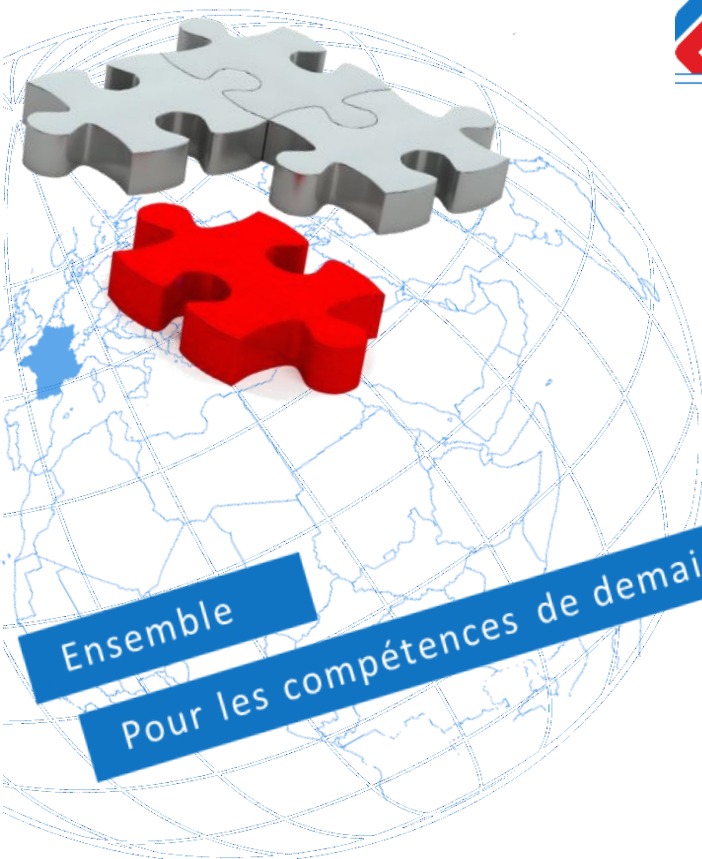


**Agence de Développement de l'Enseignement Technique (ADET)**

**Elaboration d'un nouveau modèle de gouvernance de l'Enseignement technique et de la  
Formation Professionnelle**

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

# **Rapport d'analyse détaillée de la gouvernance actuelle des institutions et établissements d'EFTP (Livrable 2)**



**Version finale – Juin 2024**

---

## *Remerciements*

---

Nous tenons à remercier l'Agence de Développement de l'Enseignement Technique (ADET), les différentes institutions du Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP) ainsi que les représentants du secteur privé consultés durant la phase de diagnostic du sous-secteur d'EFTP.

La démarche de consultations que nous avons entreprise a été en partie restreinte par le manque de disponibilité de certains acteurs des institutions et des établissements. Cependant, nous avons pu bénéficier de ressources documentaires suffisamment abondantes et riches pour aboutir à l'objectif global de ce rapport : établir un état des lieux de la situation du sous-secteur au regard de ses capacités à intégrer l'implication du secteur privé dans son fonctionnement.

# TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	2
PREAMBULE.....	5
LISTE DES ACRONYMES ET DES ABREVIATIONS .....	6
INTRODUCTION : CONTEXTE ET METHODOLOGIE D'INTERVENTION.....	8
RESUME EXECUTIF .....	10
<b>I- ANALYSE DIAGNOSTIQUE DE LA GOUVERNANCE STRATEGIQUE DE L'EFTP .....</b>	<b>12</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 COMPOSANTE PILOTAGE STRATÉGIQUE.....</b>	<b>14</b>
1.1.1 Présentation de la composante .....	14
1.1.2 Eléments d'analyse et constats.....	14
1.1.3 Problèmes/Faiblesses .....	16
<b>1.2 COMPOSANTE MANAGEMENT ET GESTION .....</b>	<b>16</b>
1.2.1 Présentation de la composante .....	16
1.2.2 Eléments d'analyse et constats.....	18
1.2.3 Problèmes/Faiblesses .....	20
<b>1.3 COMPOSANTE PLANIFICATION .....</b>	<b>21</b>
1.3.1 Présentation de la composante .....	21
1.3.2 Eléments d'analyse et constats.....	22
1.3.3 Problèmes/Faiblesses .....	23
<b>1.4 COMPOSANTE FINANCEMENT .....</b>	<b>24</b>
1.4.1 Présentation de la composante .....	24
1.4.2 Eléments d'analyse et constats.....	24
1.4.3 Problèmes /Faiblesses .....	25
<b>1.5 COMPOSANTE EVALUATION.....</b>	<b>26</b>
1.5.1 Présentation de la composante .....	26
1.5.2 Eléments d'analyse et constats.....	27
1.5.3 Problèmes /Faiblesses .....	28
<b>1.6 COMPOSANTE JURIDIQUE .....</b>	<b>29</b>
1.6.1 Présentation de la composante .....	29
1.6.2 Eléments d'analyse et de constats.....	34
1.6.3 Problèmes et faiblesses identifiées.....	35
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>36</b>
<b>II- ANALYSE DIAGNOSTIQUE DE LA GOUVERNANCE OPERATIONNELLE DE L'EFTP</b> <b>(ETABLISSEMENTS) .....</b>	<b>37</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>37</b>
<b>2.1 COMPOSANTE GESTIONS ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE .....</b>	<b>37</b>
2.1.1 Présentation de la composante .....	37
2.1.2 Eléments d'analyse et de constats.....	38
2.1.3 Problèmes et faiblesses .....	39
<b>2.2 COMPOSANTE GESTION PEDAGOGIQUE.....</b>	<b>39</b>
2.2.1 Présentation de la composante .....	39
2.2.2 Eléments d'analyse et de constats.....	40
2.2.3 Problèmes et faiblesses .....	40
<b>2.3 COMPOSANTE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET MATERIELLES .....</b>	<b>41</b>

2.3.1	<i>Présentation de la composante</i>	41
2.3.2	<i>Éléments d'analyse et de constats</i>	42
2.3.3	<i>Problèmes et faiblesses</i>	42
<b>2.4</b>	<b>COMPOSANTE JURIDIQUE</b>	<b>43</b>
2.4.1	<i>Présentation de la composante</i>	43
2.4.2	<i>Éléments d'analyse et de constats</i>	44
2.4.3	<i>Problèmes et faiblesses</i>	46
	<b>CONCLUSION</b>	<b>47</b>
<b>III-</b>	<b>ANALYSE DU ROLE DU SECTEUR PRIVE DANS LA GOUVERNANCE DE L'EFTP</b>	<b>48</b>
	<b>INTRODUCTION</b>	<b>48</b>
	<b>3.1 ROLE DU SECTEUR PRIVE DANS LA GOUVERNANCE STRATEGIQUE</b>	<b>48</b>
3.1.1	<i>Présentation</i>	48
3.1.2	<i>Éléments d'analyse et de constats</i>	49
3.1.3	<i>Problèmes et faiblesses</i>	50
	<b>3.2 ROLE DU SECTEUR PRIVE DANS LA GOUVERNANCE OPERATIONNELLE (ETABLISSEMENTS)</b>	<b>51</b>
3.2.1	<i>Présentation</i>	51
3.2.2	<i>Éléments d'analyse et de constats</i>	52
3.2.3	<i>Problèmes et faiblesses</i>	52
	<b>3.3 LE CADRE JURIDIQUE REGISSANT LE ROLE DU SECTEUR PRIVE DANS L'EFTP</b>	<b>53</b>
3.3.1	<i>Problèmes et faiblesses relatives au cadre juridique de la gouvernance stratégique</i>	53
3.3.2	<i>Problèmes et faiblesses relatives au cadre juridique de la gouvernance opérationnelle</i>	55
	<b>CONCLUSION</b>	<b>55</b>
	<b>ANNEXES</b>	<b>56</b>
	<b>ANNEXE 1 : LISTE DES TEXTES JURIDIQUES</b>	<b>56</b>
	<b>ANNEXE 2 : LISTE DES AUTRES DOCUMENTS EXPLOITES</b>	<b>60</b>
	<b>ANNEXE 3 : LISTE DES INSTITUTIONS, ORGANISMES ET DES ETABLISSEMENTS CONSULTES</b>	<b>61</b>
	<b>ANNEXE 4 : QUESTIONNAIRE ETABLISSEMENTS</b>	<b>64</b>

---

## *Préambule*

---

Le présent document a été produit dans le cadre du Projet de Formation Professionnelle et d'Entrepreneuriat pour l'Emploi au Bénin (FP2E)/ADET et, précisément, du projet d'élaboration du modèle de gouvernance de l'Enseignement et la Formation Techniques et Professionnelle (EFTP), des textes d'application prenant en compte le secteur privé et favorisant l'autonomie pédagogique, administrative et financière des institutions et établissements de l'EFTP, conduit par la Société Française d'Exportation des Ressources Educatives (SFERE).

---

## *Liste des acronymes et des abréviations*

---

- **ADET** : Agence de Développement de l'Enseignement Technique
- **AOF** : Arrêté d'Organisation et de Fonctionnement
- **APC** : Approche Par Compétences
- **CA** : Conseil d'Administration
- **CAP** : Certificat d'Aptitude Professionnelle
- **CFPA** : Centre de Formation Professionnelle et d'Apprentissage
- **CLAPE** : Commissions Locales d'Appui à la Professionnalisation de l'Enseignement
- **CNCP-EFTP** : Cadre National de Concertation pour la Promotion de l'EFTP
- **CNE** : Conseil National de l'Education
- **CQM** : Certificat de Qualification aux Métiers
- **CQP** : Certificat de Qualification Professionnelle
- **CTS** : Commission Technique Sectorielle
- **DAPLN** : Direction de l'Alphabétisation et de la Promotion des Langues Nationales
- **DDESTFP** - Direction Départementale des Enseignements Secondaires, Techniques et de la Formation Professionnelle
- **DEC** : Direction des examens et des Concours
- **DESTFP** : Direction de l'Enseignement Secondaire Technique et de la Formation Professionnelle
- **DIPIQ** - Direction de l'Inspection Pédagogique, de l'Innovation et de la Qualité
- **DPAF** : Direction de la Planification, de l'Administration et des Finances
- **DPPD** : Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses
- **DT** : Diplôme de Technicien
- **EFTP** : Enseignement et Formation Techniques et Professionnels
- **FTP** : Formation Technique et Professionnelle
- **IGM** : Inspection Générale du Ministère
- **INIFRCF** - Institut National d'Ingénierie de Formation et de Renforcement des Capacités des Formateurs
- **FODEFCA** : Fonds de développement de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage
- **FP2E** : Formation Professionnelle et d'Entrepreneuriat pour l'Emploi
- **MAEP** : Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
- **MESRS** : Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

- **MESTFP** : Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle
- **MPMEEPE** : Ministère des Petites et des Moyennes Entreprises et de la Promotion de l'Emploi
- **MTCA** : Ministère du Tourisme, de la Culture et des Arts
- **PAG** : Plan d'Action du Gouvernement
- **PDDSE** : Plan Décennal de Développement du Secteur de l'Education
- **PTA** : Plan de Travail Annuel
- **PTF** : Partenaires Techniques et Financiers
- **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
- **R/SEEF** : Responsable de Structure chargée de l'Évaluation de l'Efficacité et du Suivi des Formés
- **SGM** : Secrétariat Général du Ministère
- **SN-EFTP** : Stratégie Nationale de l'Enseignement et la Formation Techniques et Professionnels
- **SFERE** : Société Française d'Exportation des Ressources Educatives
- **UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine
- **UNESCO** : United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

# INTRODUCTION : CONTEXTE ET METHODOLOGIE D'INTERVENTION

L'enseignement et la formation techniques et professionnels (EFTP) revêtent une importance cruciale pour le développement socio-économique du Bénin en tant que catalyseurs de la compétitivité nationale et de la création d'opportunités pour la main-d'œuvre locale. Dans un monde en constante évolution où la compétitivité des nations est de plus en plus déterminée par la capacité à innover et à s'adapter rapidement aux changements, il est impératif que le sous-secteur d'EFTP du Bénin soit aligné sur les meilleures pratiques internationales, en particulier en ce qui concerne l'implication du secteur privé, et qu'il soit capable de répondre aux besoins du marché du travail.

La mission à laquelle est rattaché le diagnostic qui fait l'objet de ce rapport consiste à élaborer un nouveau modèle de gouvernance pour l'enseignement et la formation technique et professionnel au Bénin en mettant l'accent sur la participation active du secteur privé dans toutes les fonctions du sous-secteur et l'autonomie de gestion des centres de formation. Ce modèle vise à renforcer la pertinence, l'efficacité et la qualité de l'EFTP au Bénin tout en créant un environnement propice à l'innovation et à l'investissement dans le secteur.

Ce rapport présente l'analyse de la gouvernance actuelle du sous-secteur au regard de ses capacités à intégrer l'implication du secteur privé dans le fonctionnement des établissements. Il présente les résultats des analyses documentaires ainsi que ceux des consultations menées auprès des acteurs du sous-secteur, qui ont permis :

- L'identification des faiblesses du cadre institutionnel et réglementaire pour une gestion autonome pédagogique, administrative et financière des établissements ;
- La description des contraintes existantes dans le sous-secteur ainsi que les textes et règlements qui posent obstacle pour l'autonomie des établissements (loi administrative, loi budgétaire, etc. ...) ;
- L'identification et l'analyse des rôles actuels du secteur privé dans le sous-secteur et les contraintes qui limitent son implication dans la gestion des institutions et des établissements.

Notre démarche méthodologique s'est appuyée sur deux socles complémentaires :

- Une étude documentaire qui a consisté à recueillir et à analyser un ensemble conséquent d'écrits provenant de sources diverses ;
- Une enquête menée auprès des principaux acteurs du sous-secteur tant au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel (voir liste de ces acteurs en annexe). Cette enquête s'est focalisée sur deux axes d'analyse que sont : l'autonomie de gestion et la capacité des institutions et des établissements à intégrer un processus d'implication des acteurs privés dans leur fonctionnement. L'enquête a été menée auprès de trois catégories d'acteurs :
  - des établissements dont les dirigeants ont pu s'exprimer par interviews à distance ou par retours de questionnaires sur leurs pratiques, leurs expériences et ainsi que leurs perceptions à l'égard de l'approche partenariale avec les acteurs privés de leurs territoires. Un guide d'entretien semi-directif soumis en face-à-face et à distance a été élaboré à cet effet (voir annexe 3) ;
  - des responsables des institutions centrales du MESTFP sous la forme d'entretiens ouvert laissant ainsi la liberté aux interlocuteurs d'exprimer leur position sur l'implication du secteur privé et d'entrevoir l'impact que la gouvernance partenariale pourra produire sur l'organisation et fonctionnement de ces institutions ;
  - des représentants du secteur privé, de groupements ou de structures interprofessionnelles dont la consultation a porté essentiellement sur leurs relations avec le sous-secteur ainsi que sur leurs attentes dans une logique d'une implication constructive et structurée avec ses acteurs.

Le rapport comprend trois parties :

- Première partie : Analyse diagnostique de la gouvernance stratégique de l'EFTP
- Deuxième partie : Analyse diagnostique de la gouvernance opérationnelle de l'EFTP
- Troisième partie : Analyse du rôle du secteur privé dans la gouvernance de l'EFTP

## RESUME EXECUTIF

L'analyse de la gouvernance actuelle du sous-secteur d'EFTP au regard de ses capacités à intégrer l'implication du secteur privé dans le fonctionnement des établissements a permis d'identifier les grandes faiblesses et contraintes suivantes :

- Les contraintes majeures liées au cadre institutionnel et réglementaire, qui impactent la mise en place d'une gestion autonome pédagogique, administrative et financière des établissements :
  - La centralisation des décisions au niveau stratégique entraîne une tendance à la déresponsabilisation structurelle des acteurs tant au niveau institutionnel qu'au niveau opérationnel ;
  - Le manque d'ouverture des institutions entraîne la non-prise en compte des attentes des acteurs économiques et matière de développement des compétences, voire une certaine défiance vis-à-vis du sous-secteur ;
  - Le manque crucial de structuration des actions et de coordination au niveau central entre les différentes institutions hypothèque toute perspective de développement du sous-secteur ;
  - Le cadre juridique repose sur des textes diffus, inadaptés et difficilement applicables par les opérateurs locaux.
  
- Les faiblesses institutionnelles majeures qui posent un obstacle pour l'autonomie des établissements :
  - La gestion des établissements de formation est globalement centralisée, ce qui réduit sensiblement la marge de manœuvre des chefs d'établissement et crée une passivité bridant toute forme de prise d'initiatives ;
  - Le manque d'ouverture des établissements et leur marge de manœuvre réduite dans l'analyse et la satisfaction des besoins exprimés par les opérateurs économiques ;
  - Le mode de fonctionnement peu organisé et coordonné des établissements ;
  - Le manque d'un dispositif performant de gestion des moyens et ressources humaines et matérielles ;

- L'écart flagrant entre les dispositions réglementaires prévues dans les textes et la réalité de leur application au niveau opérationnel.
- Les contraintes majeures qui limitent l'implication du secteur privé dans la gestion des institutions et des établissements :
- Le manque de structuration des acteurs du secteur privé (autour de groupements ou en Branches professionnelles) hypothèque leur capacité à s'engager dans des partenariats structurés avec les acteurs de l'EFTP ;
  - Le tissu économique est dominé par des petites entreprises pour lesquelles les préoccupations liées à l'EFTP sont reléguées au second plan pour des raisons de « survie économique » ;
  - Le manque notable de capacités des institutions centrales du MESTFP à nouer un dialogue structuré et efficace avec les acteurs privés ;
  - L'absence d'un cadre juridique permettant d'ouvrir la voie aux partenariats public- privé structurés, organisés et pérennes.

# I- ANALYSE DIAGNOSTIQUE DE LA GOUVERNANCE STRATEGIQUE DE L'EFTP

## INTRODUCTION

L'environnement actuel de l'Enseignement et la Formation Technique et Professionnel (EFTP) au Bénin est caractérisé d'une part par un décalage de compétences acquises en milieu de formation et celles liées au besoin du marché du travail et d'autre part, par une faible participation à tous les niveaux du secteur privé et du monde professionnel dans son pilotage et sa gouvernance. La quasi-totalité des analyses met en cause la qualité de la gouvernance tant au niveau central qu'au niveau opérationnel.

Le développement d'une gouvernance partenariale dans l'EFTP apparait comme un moyen crédible de réduire sensiblement l'écart de compétences évoqué ci-dessus et d'accroître par ricochet l'employabilité ainsi que la capacité d'auto-emploi des formés de l'EFTP.

Appliquée à l'EFTP, la gouvernance est définie comme un modèle de gestion de la politique d'enseignement et de formation techniques et professionnels basé sur l'association des acteurs à tous les niveaux (sectoriel, local/régional, national ou international) à la définition des objectifs, leur mise en œuvre et leur monitoring. « La gouvernance vise à renforcer l'interaction entre les acteurs et à améliorer la responsabilité, la transparence, la cohérence, l'efficience et l'efficacité de la politique ».<sup>1</sup>

Pour engager une démarche de gouvernance partenariale, la réforme de 2001 de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (ETFP) a fixé comme axe d'orientation prioritaire, le développement de la formation de type dual et les dispositifs de certification de la formation ; Certificat de Qualification aux Métiers (CQM) et Certificat de Qualification Professionnelle (CQP).

C'est dans cette logique que s'inscrit la Stratégie Nationale de l'EFTP (SN-EFTP) qui vise à accroître la participation verticale et horizontale ainsi que la coordination des parties prenantes dans la définition des politiques de l'EFTP à tous les stades afin d'établir un modèle d'organisation et de fonctionnement performant.

De manière générale, la bonne gouvernance de l'Enseignement et Formation Techniques et Professionnels repose principalement sur trois principes, à savoir :

---

<sup>1</sup> Source : CEDEFOP, Glossaire, La qualité dans l'enseignement et la formation, 2011.

- L'implication effective et institutionnalisée des partenaires économiques et sociaux qui s'inscrit dans une gestion multi-niveau et inclusive du sous-secteur ;
- L'obligation de rendre compte qui suppose la transparence des mécanismes de gestion par l'évaluation continue des performances et des résultats ;
- La décentralisation et l'autonomie de gestion des établissements de formation professionnelle pour mieux adapter leur offre de formation aux réalités locales.

La mise en œuvre effective de ces trois principes sur le terrain engage des changements d'ordre institutionnel et organisationnel dans la gestion du dispositif de formation et un nouveau partage des responsabilités et d'attributions entre le niveau central et local.

Six composantes majeures conditionnent et déterminent cette mise en œuvre :

- La composante pilotage stratégique ;
- La composante management et gestion ;
- La composante planification ;
- La composante financement ;
- La composante évaluation ;
- La composante juridique.

Ainsi, chacune de ces composantes est décryptée dans cette section selon une grille en trois points :

- Présentation de la composante ;
- Éléments d'analyse et constats ;
- Problèmes/faiblesses identifiés.

## 1.1 COMPOSANTE PILOTAGE STRATÉGIQUE

### 1.1.1 Présentation de la composante

La gouvernance du sous-secteur d'EFTP est basée principalement sur la structure de pilotage et les mécanismes de partenariat.

Le pilotage est assuré par des mécanismes formalisés permettant notamment de recueillir et de partager des informations, de mutualiser des orientations, de mettre en commun des ressources, de partager les responsabilités entre les principaux acteurs publics et ceux du monde économique, et, de s'accorder sur la mise en œuvre des actions engagées pour le développement et la consolidation du sous-secteur.

Ces mécanismes, qu'ils soient sous forme de commissions, conseils, comités ou groupes de travail, se situent à divers échelons : national, régional, local, sectoriel.

Quant au partenariat, il est une des ressources principales à utiliser dans le cadre du processus du pilotage de l'EFTP.

Dans le cadre de la gouvernance d'ensemble du sous-secteur, on distingue deux catégories de partenariats :

- Un partenariat orienté vers la gestion interne assurée par les acteurs institutionnels comme le MESTFP ainsi que les autres ministères ayant des dispositifs de formation ;
- Un partenariat orienté vers la gestion externe en vue de la mobilisation et la motivation des partenaires du secteur privé au niveau territorial/local pour leur participation aux politiques du sous-secteur.

### 1.1.2 Eléments d'analyse et constats

#### A - Eléments d'analyse

Dans l'analyse ci-après, l'accent est mis sur la mise en œuvre d'une politique fondée sur un pilotage basé sur un partenariat entre acteurs publics et acteurs privés du monde économique qui doivent assurer et organiser le sous-secteur.

Les formes de pilotage d'une gouvernance partenariale assurent :

- Le pilotage de la formation par la demande économique ;
- Le pilotage des processus d'acquisition et validation des compétences orientés vers l'emploi et l'insertion ;

- L'autonomisation de gestion effective des établissements ;
- La contribution de ces établissements à la mise en place d'un financement durable et soutenable.

#### **B - Constats :**

Selon les dispositions du décret N°2021-569 portant AOF du MESTFP, le pilotage est assuré par des directions centrales du MESTFP à savoir :

- La Direction de la Planification, de l'Administration et des Finances (DPAF) ;
- Le Secrétariat Général du Ministère (SGM) ;
- L'Inspection Générale du Ministère (IGM) ;
- Les divisions techniques :
  - Direction de l'Enseignement Secondaire Technique et de la Formation Professionnelle (DESTFP)
  - La Direction de l'Inspection Pédagogique, de l'Innovation et de la Qualité (DIPIQ) ;
  - La Direction de l'Alphabétisation et de la Promotion des Langues Nationales (DAPLN) ;
  - La Direction des Examens et des Concours (DEC).
- Les organismes sous-tutelle :
  - L'Institut National d'Ingénierie de Formation et de Renforcement des Capacités des Formateurs (INIFRCF) ;
  - Le Cadre National de Concertation pour la Promotion de l'EFTP (CNCP-EFTP) ;
  - Le Fonds de développement de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage (FODEFCA).

La lecture croisée des missions des structures citées supra laisse transparaître peu ou pas une chaîne d'actions coordonnées à plusieurs échelons du sous-secteur visant à produire des informations et des décisions pour atteindre les résultats attendus.

On note des mécanismes de pilotage stratégique cloisonnés sans une synergie véritable orientée vers la promotion de la qualité. Ce pilotage exclusif se remarque également au niveau déconcentré et local où les structures reçoivent des instructions des autorités centrales, les relaient et les appliquent sans une contextualisation avec l'environnement.

Cependant, en 2018, en application des dispositions transitoires de la loi n°2003-17 d'orientation de l'Education nationale et modifiée en 2005, le Cadre National de Concertation pour la promotion de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels (CNCP-EFTP) a été créé.

Cet organisme sous la tutelle du MESTFP a pour mission, la promotion et le renforcement du partenariat entre les institutions publiques et les acteurs du secteur privé économique et professionnel en lien avec le développement de l'EFTP.

L'existence de ce cadre partenarial embryonnaire et fondé sur des relations institutionnalisées portant sur l'élaboration des curricula, leur mise en œuvre, l'évaluation et la certification des apprentissages au CQP et au CQM.

### **1.1.3 Problèmes/Faiblesses**

- Faiblesse liée au manque d'impulsion des actions des Administrations centrales qui rend les acteurs déconcentrés/locaux incapables d'atteindre les objectifs en matière d'amélioration des offres de formations ;
- Insuffisance de dialogue entre les acteurs institutionnels et ceux des déconcentrés/locaux en vue d'adopter les actions à mettre en œuvre face aux réalités du terrain ;
- Insuffisance d'accompagnement et de suivi des actions concernant la capacité des acteurs déconcentrés/locaux à utiliser l'information fiable, à orienter et à transformer leurs pratiques ;
- Insuffisance d'espace de dialogue pour promouvoir le partage d'expériences et de réflexion sur les actions et leur régulation.

## **1.2 COMPOSANTE MANAGEMENT ET GESTION**

### **1.2.1 Présentation de la composante**

Le processus de management global du dispositif de formation concerne principalement les trois (3) finalités suivantes : la gestion de l'ensemble du sous-secteur, les instances de gestion et les principaux outils de gestion.

## **A- La gestion de l'ensemble du sous-secteur :**

La gestion de l'ensemble de l'EFFTP est axée sur les cinq volets suivants :

- L'identification des besoins en compétences, constitue la base de la planification du développement ou de la consolidation de la formation technique et professionnelle ;
- La transformation de ces compétences en solutions de formation, passe en premier par le choix d'une démarche méthodologique en précisant les caractéristiques des métiers et des professions visés, et ensuite par la définition des compétences exigées pour leur bonne exécution ;
- Le développement des compétences ou la mise en œuvre de la formation, s'effectuent en établissement ou en entreprise. Des stages de formation en entreprise doivent être obligatoirement prévus ;
- L'évaluation et la certification de l'acquisition des compétences, sont réalisées en respectant les critères de performances établies et connues à l'avance par les formés ;
- L'évaluation de la performance du sous-secteur à travers l'évaluation de l'efficacité (atteinte des objectifs) et l'évaluation de l'efficience (coût par rapport aux réalisations).

## **B- Les instances de gestion du sous-secteur :**

Les caractéristiques des instances de gestion et management sont :

- La pertinence des organes prévus au regard de la mission et de leurs attributions ;
- L'adéquation des ressources humaines et financières mises à leur disposition et les attentes par rapport à leur mission ;
- La fonctionnalité de leurs organes.

## **C- Les principaux outils de gestion :**

- Le cadre méthodologique d'élaboration des programmes de formation pour assurer une uniformisation et une standardisation des programmes conduisant à un diplôme de formation professionnelle. Deux types de documents curriculaires sont élaborés :
  - (i) les documents rattachés aux études de planification ;
  - (ii) ceux relatifs à l'ingénierie de formation ;
- La nomenclature des programmes de formation présente la liste officielle, détaillée et ordonnée des programmes répartis par type de diplômes et par secteurs de formation;
- le rapport annuel sur l'état de la formation constitue la pièce principale de la stratégie de communication à engager avec les acteurs et partenaires de l'EFFTP ;

- le tableau de bord regroupant les principaux indicateurs concernant l'évolution et la performance du sous-secteur pour assurer le lien entre les objectifs opérationnels, l'état de la situation et les résultats obtenus.

## 1.2.2 Eléments d'analyse et constats

### A- Eléments d'analyse :

#### **a1- La gestion inclusive :**

Les attributions de l'autorité gouvernementale chargée de la formation professionnelle au Bénin (MESTFP) ont été déterminées par le Décret n° 2021-569 du 03 novembre 2021 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle.

La responsabilité administrative de la mise en œuvre de la politique gouvernementale en matière d'EFTP est confiée, dans une démarche holistique, à la DESTFP par l'Arrêté n° 2022-136 MESTFP/DC/SGM/DPAF/DESTFP/CJ/SA/O41SGG22 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction de l'Enseignement Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle.

#### **a2- Les principes généraux de gestion :**

Généralement, on reconnaît trois types de responsabilités aux autorités administratives :

- Des responsabilités exclusives à portée générale ;
- Des responsabilités exclusives spécifiques ;
- Des responsabilités partagées assujetties à une concertation avec un ensemble de partenaires gouvernementaux.

#### **a3- Etat des outils de gestion :**

Dans le fonctionnement du sous-secteur d'EFTP au Bénin, on peut identifier les quatre outils de gestion cités précédemment.

## **B- Constats :**

### **b1- Gestion et mécanismes de gestion du sous-secteur :**

- Les responsabilités exclusives à portée générale :
  - La DESTFP est responsable en premier lieu du cadre légal et réglementaire, de la politique gouvernementale et des mécanismes nationaux de pilotage de la formation professionnelle. Il lui incombe également de mener des études de planification et d'évaluation visant la consolidation et le bon fonctionnement de l'ensemble du système de formation, de proposer et de gérer divers programmes administratifs destinés à l'amélioration de la qualité et au développement de la performance du sous-secteur.
  - Le cadre légal et réglementaire est géré par la Cellule juridique du MESFTP.
  - Les mécanismes nationaux de pilotage de la formation professionnelle sont coordonnés principalement par le MESTFP à travers certaines directions centrales, techniques et des organes sous tutelle.
  - Pour ce qui concerne les études de planification et d'évaluation de l'ensemble du sous-secteur il est à noter que cet exercice n'est pas courant dans les pratiques de gestion auxquelles s'ajoutent certaines insuffisances de compétences spécifiques en matière de planification opérationnelle.
  
- Les responsabilités exclusives spécifiques :

En plus des responsabilités de portée générale, la DESTFP assume l'organisation, le contrôle et le suivi des établissements et centres de formation privés en collaboration avec d'autres structures du ministère (DPAF, IGM, DIPIQ, DEC, DDESTFP).

- Les responsabilités partagées assujetties à une concertation :

Pour ce qui constitue la gestion des responsabilités partagées, un cadre de concertation est mis en place réunissant les structures comme les structures internes du MESTFP (DPAF, DEC, CNCP-EFTP, FODEFCA, INIFRCF, DIPIQ), d'autres ministères sectoriels (MPMEPE, MTCA, MAEP, MESRS, etc.), les chambres consulaires et les organisations professionnelles.

## **b2- Outils de gestion :**

- Le cadre méthodologique d'élaboration des programmes de formation :

Une méthode harmonisée d'élaboration des programmes de formation en APC est en usage en remplacement de la méthode DACUM jadis utilisée pour développer des curricula de formation professionnelle par apprentissage de type dual.

Cependant, il n'existe pas un document portant sur le cadre méthodologique de développement d'un curriculum de formation professionnelle. Pour les certifications de niveau CAP, DT et Bac technologique, la plupart des programmes de formation sont élaborés selon l'approche contenu-matière.

- La nomenclature des programmes de formation

Un répertoire de ressources pédagogiques est disponible au niveau de l'INIFCRF

- Le rapport annuel sur l'état de la formation :

Un annuaire statistique analysant l'efficacité interne des établissements d'éducation et de formation à travers la situation des infrastructures construites, des effectifs des apprenants ainsi que des enseignants et formateurs existe.

- Le tableau de bord de suivi des performances du sous-secteur :

Un tableau de bord à proprement parler n'est pas encore disponible à ce jour mais une série de documents d'analyse des plans de travail annuels sont élaborés régulièrement.

### **1.2.3 Problèmes/Faiblesses**

#### **A - Faiblesses concernant la gestion du sous-secteur :**

- Absence de coordination des différentes structures de gestion ;
- Faible capitalisation des acquis des différents projets mis en œuvre ;
- Manque d'une politique claire de recrutement des ressources humaines ;
- Déficience au niveau de la politique de formation des acteurs du sous-secteur liée à l'inexistence d'un dispositif structuré de renforcement des compétences requises pour le bon exercice de leurs fonctions ;

- Manque de vision partagée sur les défis et enjeux du sous-secteur entre les acteurs internes du ministère d'une part, et les acteurs externes d'autre- part ;
- Faible structuration de l'offre de formation au regard des besoins des secteurs économiques due à une faible concertation entre les professionnels et les gestionnaires de formation.

#### **B- Faiblesses concernant les principaux mécanismes de gestion :**

- Absence d'un dispositif structuré et organisé de révision de programmes de formation.
- Faible réactivité du MESTFP dans la satisfaction des demandes en matière d'élaboration de programmes de formation.

#### **C- Faiblesses concernant l'état des outils de gestion :**

Le dispositif de collecte des données est impacté par deux faiblesses majeures :

- Les actions de collecte ne sont pas engagées dans les délais, ce qui entraîne des retards dans la disponibilité des documents statistiques annuels ;
- Les acteurs chargés de la production des documents statistiques manquent de compétences dans ce domaine.

## **1.3 COMPOSANTE PLANIFICATION**

### **1.3.1 Présentation de la composante**

Cette composante a comme finalité la production des plans de développement ou de consolidation du sous-secteur. Le plan de développement constitue un outil de base d'aide à la décision pour ce qui concerne la gestion, le suivi et l'évaluation des activités.

L'élaboration d'un plan de développement est basée principalement sur l'identification des objectifs et des priorités. Deux types d'objectifs sont concernés : les objectifs stratégiques et les objectifs opérationnels.

- Les objectifs stratégiques sont ceux issus de la politique gouvernementale de l'EFTP ;
- Les objectifs opérationnels sont proposés par les responsables administratifs du sous-secteur. Ils prennent en compte la situation de l'environnement externe : l'évolution

démographique, les particularités des secteurs économiques concernés, les besoins de formation, la situation de l'emploi et celle de l'environnement interne (moyens disponibles, offre de formation existante, etc.).

L'adoption d'un Plan de Travail Annuel (PTA) à l'intérieur du Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) permet l'élaboration d'une planification qui présente non seulement le plan opérationnel pour l'année mais également un état prévisionnel pour les années suivantes.

### **1.3.2 Eléments d'analyse et constats**

#### **A- Eléments d'analyse :**

Les éléments d'analyse concernent notamment :

- L'existence de plans de développement ou de consolidation qui précise la vision, la théorie du changement, les objectifs et options stratégiques de la politique, ainsi que l'adoption effective d'un Plan de Travail Annuel (PTA) intégré au Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses ;
- L'existence d'une politique de territorialisation inclusive qui permet de développer des dispositifs de formation et de certification suivant les bassins d'emplois en vue d'une transition formation-emploi des jeunes. Au niveau des établissements, cette politique se traduit par une vision stratégique et un projet d'établissement accompagné d'outils d'analyse des performances (contrat de performance, des indicateurs clés de performance, un dispositif de suivi des diplômés, etc.).

#### **B- Constats :**

- Absence d'un dispositif global d'analyse des besoins en compétences et en qualifications professionnelles ;
- Absence d'un observatoire national de l'emploi et de la formation ;
- Absence d'un diagnostic local en matière d'adéquation formation/emploi nécessaire pour favoriser l'insertion professionnelle des sortants du système de formation ;
- Amorçe de mise en place et d'animation de cellules de veille au niveau des quelques établissements ;
- Existence de plans de développement sectoriels complétés par des contrats programmes entre le gouvernement et les principaux acteurs de l'économie ;

- Absence de plans stratégiques au niveau des établissements et des outils pour la performance dans le sens de la qualité (contrat de performance, accompagnement à l’insertion, dispositif de suivi-évaluation, etc.).
- Existence de projets d’établissement qui restent toutefois au stade embryonnaire et non opérationnel, ceci étant dû au fait que le modèle de fonctionnement actuel n’est pas axé sur la performance.

### **1.3.3 Problèmes/Faiblesses**

- Manque de rigueur dans la mise en place des mécanismes de planification (Pré-planification, l’analyse de la situation de travail et élaboration du référentiel métier-compétences, ...) pour la satisfaction des besoins du marché du travail et de prise de décision ;
- Non application d’un cadre méthodologique partagé d’élaboration des curricula de formation professionnelle selon l’APC ;
- Insuffisance des ressources budgétaires allouées et retard dans l’octroi d’autorisations de consommation ;
- Manque de ressources humaines qualifiées à tous les niveaux et pour toutes les fonctions ;
- Non disponibilité d’un budget alloué pour l’appui à la réforme et/ou la consolidation de l’EFTP ;
- Absence de centralisation des données et recommandations des études de planification ;
- Inexistence de plans stratégiques et d’outils de mesure des performances des établissements et d’un cadre partenarial avec les entreprises économiques de leur environnement pour un sous-secteur d’EFTP de qualité.

## 1.4 COMPOSANTE FINANCEMENT

### 1.4.1 Présentation de la composante

Les principes de financement de l'EFTP se déclinent comme suit :

- Financement soutenable et durable : Le financement couvre les dépenses inhérentes à la politique de l'EFTP dans une proportion raisonnable du Produit Intérieur Brut (PIB) du pays ;
- Diversification des sources de financement ou financement multi-acteurs impliquant l'Etat ; les établissements et institutions de formation ; les acteurs économiques et subsidiairement des Partenaires Techniques et Financiers ;
- Financement innovant axé sur la qualité et la performance qui encourage l'efficacité, la recherche de l'amélioration continue pour une meilleure performance du sous-secteur.

### 1.4.2 Eléments d'analyse et constats

#### A- Eléments d'analyse :

Le sous-secteur est financé par plusieurs sources. On peut citer pour les principales :

- Les prêts des Partenaires techniques et Financiers ;
- Les ressources financières du pays ;
- La contribution des ménages via les frais d'écolage ;
- La contribution des collectivités en termes de propriété domaniale ;
- Le financement dans le cadre du partenariat public-privé à travers le financement concerté ;
- Le financement concerté en utilisant deux instruments de mobilisation et d'allocation des ressources : (i) le contrat-programme et (ii) les fonds de formation ;
- Les subventions et dons accordés par partenaires techniques et financiers.

## **B- Constats :**

- Insuffisance du financement pour soutenir le développement de l'EFTP ;
- Absence d'un mécanisme pertinent de répartition des dotations budgétaires allouées aux institutions de pilotage et établissements ;
- Coexistence de plusieurs logiques budgétaires (budget programme, budget classique) qui pose un véritable problème de conciliation ;
- Manque de réalisme dans les prévisions budgétaires. Les dépenses salariales sont exécutées à plus de 100% chaque année, indiquant une faiblesse dans les prévisions ;
- Régulation de la gestion des finances publiques qui entrave le processus d'exécution budgétaire ;
- Faible culture de reddition de comptes ;
  - Forte dépendance des initiatives des responsables d'institutions et établissements des règles et modalités de gestion financières des fonds publics.
  - Absence de démarche concertée entre les ministères sectoriels sur les priorités du financement de formation professionnelle ;
  - Contribution financière faible du secteur privé de la formation.

### **1.4.3 Problèmes /Faiblesses**

- Manque de visibilité sur le financement public de la Formation Professionnelle ;
- Ineffcience et inefficacité dans la gestion des ressources disponibles ;
- Inefficacité du mécanisme de mobilisation de la contribution du secteur privé ;
- Faible capacité de développement des potentiels de contribution des acteurs privés, des collectivités territoriales et de la société civile ;
- Faible prise en charge du financement de la formation des personnels des entreprises, des demandeurs d'emploi ;
- Financement de l'apprentissage insuffisant ;
- Autonomie limitée et ressources insuffisantes des institutions ;
- Les critères d'allocation des ressources aux centres de formation ne sont pas clairement explicités et justifiés ;
- Le coût paramétrique de la formation n'est pas toujours formellement précisé ;

- Incohérence entre la modicité du budget alloué et l'affirmation de l'EFTP comme la 2ème priorité nationale ;
- Les moyens visant à mettre en place les projets d'établissement et à terme les contrats de performances ne sont pas encore définis.

## 1.5 COMPOSANTE EVALUATION

### 1.5.1 Présentation de la composante

Deux grands types d'évaluation peuvent être utilisés pour mesurer les performances du sous-secteur d'EFTP : l'évaluation de l'efficacité et l'évaluation de l'efficience.

#### A- L'évaluation de l'efficacité :

L'efficacité du sous-secteur de formation technique et professionnelle peut se mesurer non seulement par rapport aux compétences acquises par les publics formés mais aussi et surtout par rapport à leur niveau d'insertion dans le monde professionnel. On distingue alors deux critères d'efficacité à analyser :

- L'efficacité interne mesurée par différents indicateurs tels que le nombre d'échecs par modules, le taux de réussites, le niveau d'abandons, le nombre de lauréats par niveaux de diplômes, etc...
- L'efficacité externe mesurée en termes d'insertion professionnelle, de satisfaction des employeurs, etc...

#### B- L'évaluation de l'efficience :

L'efficience du sous-secteur se mesure par sa capacité à générer une performance supérieure à celle attendue eu égard aux moyens et ressources mobilisés.

## 1.5.2 Eléments d'analyse et constats

### A- Eléments d'analyse :

Le dispositif d'évaluation peut être caractérisé à travers l'existence de plusieurs éléments à savoir :

- L'existence de pratiques d'évaluation de l'efficacité interne dans le sous-secteur : Les indicateurs principaux disponibles pour mesurer l'efficacité interne de l'EFTP dans le sous-secteur de l'enseignement secondaire technique et de la formation professionnelle sont : (i) les taux de réussite aux examens de l'EFTP et (ii) le taux de redoublement ;
- L'existence de pratiques d'évaluation de l'efficacité externe (taux d'insertion des diplômés) ;
- L'existence des pratiques de l'évaluation de l'efficacité du sous-secteur ;
- L'existence d'outils de mesure des performances, notamment :
  - Le tableau de bord, il représente le principal outil de gestion et d'aide à la prise de décision en mettant en évidence les indicateurs stratégiques qui établissent un lien entre les principaux objectifs politiques administratifs et les résultats atteints ;
  - Les enquêtes d'insertion des diplômés, réalisées entre six et douze mois après l'obtention du diplôme, permettent de mesurer le niveau d'insertion et de fournir des informations sur les taux d'emploi, les caractéristiques des emplois occupés et le degré d'adéquation de la formation à l'emploi ;
  - Les enquêtes de satisfaction des employeurs portent sur la satisfaction des employeurs et le niveau de maîtrise des compétences par les lauréats embauchés au cours de la dernière année ;
  - Le diagnostic d'adéquation formation/emploi en termes quantitatif et qualitatif.
- L'existence d'un dispositif d'évaluation via des indicateurs :
  - De résultats (taux de satisfaction des entreprises, nombre de bénéficiaires de formation qualifiante de courtes durée, part des opportunités de formation occupées par des populations défavorisées, etc.) ;

- De processus (nombre de convention de partenariat entre l'établissement et les entreprises environnantes ; part de l'évaluation des compétences réalisées avec une participation des entreprises, etc.) ;
- De moyens (taux des formateurs formés en pédagogie et en entreprise, part du volume des formateurs venants des entreprises économiques, etc.).

#### **B- Constats :**

- Inexistence d'un dispositif d'évaluation performant qui permet d'identifier les problèmes, les analyser et de proposer des actions correctives ;
- Inexistence d'un outil de diagnostic d'adéquation formation- emploi
- Inexistence d'un système intégré d'information à partir des données des ministères responsables de l'emploi et du développement économique ;
- Inexistence d'outils de mesure efficaces permettant la prise de décision ;
- Absence d'exploitation des données disponibles.

#### **1.5.3 Problèmes /Faiblesses**

- Manque d'un outil de diagnostics sectoriels en matière d'adéquation qualitative et quantitative formation-emploi (compétences) ;
- Nombre et qualité insuffisants des enquêtes d'insertion des lauréats sur le marché du travail et des enquêtes de satisfaction des employeurs ;
- Manque d'implication des acteurs dans les actions d'évaluation mises en œuvre par les ministères, les opérateurs et/ou les agences de formation tant au niveau de l'évaluation des activités de formation qu'à celui de l'évaluation de la performance des établissements ;
- Absence de contrats programmes entre la DESTFP et les départements formateurs qui ne favorise pas le développement de l'activité d'évaluation ;
- Diversité des modèles et méthodologies, des outils et des principaux indicateurs utilisés par les différents acteurs qui complique leur interprétation et la prise de mesures d'amélioration ;
- Divergence des outils des méthodes et types de rapports concernant l'évaluation qui rend difficile l'homogénéité du travail de traitement ;

- Choix non pertinent des indicateurs par rapport aux objectifs quantitatifs et qualitatifs visés par la stratégie nationale d'EFTP ;
- Manque de pertinence des indicateurs choisis par les autorités politiques et administratives en lien avec les grands objectifs du sous-secteur ;
- Faible qualité des rapports annuels et des tableaux de bord de suivi de gestion.

## 1.6 COMPOSANTE JURIDIQUE

Depuis les États généraux de l'Éducation tenus en 1990, le Gouvernement du Bénin considère l'EFTP comme la seconde priorité en matière d'éducation après le primaire. Par la suite, la réforme de l'EFTP, adoptée en 2001 et accompagnée d'un plan d'action (2001-2006) et de la création d'un ministère de l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle (METFP), a constitué une avancée importante vers une revalorisation et une restructuration de cet ordre d'enseignement. Mais cette réforme n'a pas été appliquée. Depuis lors de nombreux textes ont été adoptés. Seront abordés tour à tour dans cette section la présentation de la composante juridique, les éléments d'analyse et constats et les faiblesses.

### 1.6.1 Présentation de la composante

La composante juridique comprend des textes généraux et des textes spécifiques régissant les institutions de gouvernance.

#### A- Les textes généraux :

a1- Le texte de base c'est la Constitution du Bénin du 11 décembre 1990 modifiée en 2019 qui en son article 8 dispose que l'Etat « assure à ses citoyens l'égal accès à la santé, à l'éducation, à la culture, à la formation professionnelle et à l'emploi ».

a2- D'autres textes sont relatifs au secteur de l'éducation et de la formation. Il s'agit de :

- La loi n° 2003-17 du 11 novembre 2003 portant Orientation de l'Éducation Nationale en République du Bénin, modifiée et complétée par la loi 2005-33 du 6 octobre 2005 qui définit les missions de l'école béninoise, organise les différents ordres du système éducatif national et définit les différentes composantes de l'enseignement technique et de la formation professionnelle.

- La loi n° 2022-01 du 25 janvier 2022 portant loi-cadre sur l'Enseignement et la Formation Techniques et Professionnels au Bénin. Cette loi constitue aujourd'hui la base juridique de l'implication du secteur privé dans l'EFTP et de l'autonomisation des institutions et des établissements. L'objet de cette loi est de « fixer les principes, les objectifs fondamentaux et le cadre de mise en œuvre de l'action de l'Etat pour un enseignement et une formation technique et professionnelle de qualité en vue de servir de socle à l'emploi et au développement durable ». Elle s'applique aux établissements publics et privés, aux centres de formation sectoriels et centres de formation en entreprise, aux dispositifs formels et non formels d'acquisition de connaissances, au co-pilotage des établissements. Par ailleurs, cette loi régit l'organisation des enseignements et des formations (typologie, modalités d'organisation, orientation, de veille et d'information, d'accompagnement à l'insertion professionnelle), le rôle des acteurs (Etat, collectivités territoriales, entreprises publiques et privées, promoteurs d'établissements privés, organisations professionnelles, enseignants, parents d'élèves, élèves ou apprenants), le cadre institutionnel de mise en œuvre (cadre de concertation, programmes et certifications) et le financement de l'EFTP.

**a3- Enfin, seront pris en compte les textes suivants :**

- Le règlement n° 01/2014/COM/UEMOA du 27 mars 2014 de l'UEMOA sur l'artisanat qui fixent le régime juridique de l'artisanat applicable dans l'espace UEMOA ;
- La loi n° 98-004 du 27 Janvier 1998, portant code du travail de la République du Bénin qui contient des dispositions relatives au contrat d'apprentissage ;
- La loi n° 98-037 du 22 novembre 2001 portant code de l'artisanat en République du Bénin qui établit les règles applicables à l'artisanat au Bénin ;
- La loi organique n° 2013-14 du 27 septembre 2013 relative aux lois de finances qui décrit les procédures d'établissement et d'exécution du budget de l'Etat ;
- La loi n° 2015-18 portant statut général de la fonction publique du 1er septembre 2017 modifiée et complétée par la loi n° 2018-35 du 05 octobre 2018 qui détermine le régime juridique des agents de l'Etat,
- La loi n°2020 -26 du 29 septembre 2020 portant code des marchés publics en République du Bénin qui définit les procédures de la commande publique ;

- La loi n° 2016-24 portant cadre juridique du partenariat public-privé en République du Bénin qui détermine les principes fondamentaux relatifs à la conclusion des contrats de partenariat public-privé ;
- La loi n° 2021 - 14 du 20 décembre 2021 portant code de l'administration territoriale en République du Bénin qui définit le rôle et les compétences des collectivités en matière de formation professionnelle, rôle d'ailleurs confirmé par la loi-cadre de l'EFTP.

## **B- Les textes régissant les institutions de gouvernance :**

La politique de l'Etat en matière d'enseignement et formation techniques et professionnels est élaborée et mise en œuvre par le Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP). Cependant d'autres structures étatiques et non étatiques interviennent dans la mise en œuvre de la politique de l'EFTP.

### **b1- Les textes régissant le MESTFP :**

Le décret n° 2021-569 du 03 novembre 2021 portant Attributions, Organisation et Fonctionnement du Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation professionnelle définit la mission, les attributions et l'organisation et le fonctionnement du ministère. Le MESTFP est chargé de la conception, du suivi-évaluation de la politique générale en matière d'enseignement secondaire, d'alphabétisation et de formation professionnelle.

Au sein du ministère, c'est la DESTFP qui joue le rôle central. L'arrêté n° 2022-136 MESTFP/DC/SGM/DPAF/DESTFP/CJ/SA/ 041SGG22 du 05 octobre 2022 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction de l'enseignement secondaire, technique et de la formation professionnelle, la DESTFP qui doit contribuer à l'application des dispositions de la loi-cadre sur l'EFTP.

On peut également ajouter d'autres directions techniques du Ministère comme :

- La DEC (arrêté n° 2022-127 MESTFP/DC/SGM/DPAF/DEC/CJ/SA/039SGG22 du 05 octobre 2022 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction des Examens et Concours) ;
- La DIPIQ (arrêté n°2022-146 MESTFP/DC/SGM/DPAF/DIPIQ/CJ/SA/057SGG22 du 18 novembre 2022 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction de l'Inspection Pédagogique, de l'Innovation et de la Qualité) ;

- Les DDESTFP (arrêté n° 2022-118 MESTFP/DC/SGM/DPAF/DESTFP/CJ/ /SA/056SGG2 du 02 août 2022 portant attributions, organisation et fonctionnement des Directions Départementales des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle) ;

Certains organismes sous tutelle participent à la gouvernance stratégique. Il s'agit de l'INIFRCF, du CNCP-EFTP et du FODEFCA

- Le décret n° 2023-290 du 31 mai 2023 portant approbation des statuts de l'Institut National d'Ingénierie de Formation et de Renforcement des Capacités des Formateurs (INIFRCF). L'INIFRCF est un établissement public, chargé du développement des programmes d'études et de formation à l'enseignement secondaire général et à la formation professionnelle ainsi que le renforcement des capacités des formateurs en tenant compte des réalités économiques du pays et des besoins du marché du travail. Il été créé depuis 2013 ;
- L'arrêté n°2018-096 MESTFP/DC/SG/SGM/CNCP-EFTP/SA/043SGG18 du 02 juillet 2018 (CNCP EFTP). Le Cadre National de Concertation pour la Promotion de l'EFTP a pour mission le renforcement de la coopération entre les milieux professionnels et les acteurs du sous-secteur en vue de contribuer à son développement et à l'amélioration de sa gouvernance Il remplace le Conseil national de L'EFTP. En tant qu'instance de concertation, le CNCP-EFTP formule des avis et fait des propositions portant sur les offres de formations, le dispositif pédagogique, la certification, l'articulation entre les dispositifs de formation et les dispositifs d'insertion, l'organisation des stages en entreprises, les textes régissant les établissements et le ministère, les stratégies de promotion du sous-secteur, l'incitation du secteur privé au financement des dispositifs de formation et d'insertion, des stratégies d'insertion professionnelle et la collaboration entre les établissements et les entreprises. Cependant, le CNCP EFTP reste une structure consultative. Les décisions dans l'EFTP relèvent de la seule responsabilité du MESFTP. Ce caractère consultatif limite le degré d'engagement des acteurs non étatiques. De plus, pour le moment, le cadre n'est pas totalement opérationnel ; les commissions techniques spécialisées dans lesquelles les professionnels peuvent être impliqués, ne sont pas encore transformées en branches professionnelles et sont limitées aux filières retenues par l'Etat et les Commissions Locales d'Appui à la Professionnalisation de l'Enseignement (CLAPE) ne sont pas toujours fonctionnelles ;

- Le décret n° 2022-286 du 11 mai 2022 portant approbation des statuts du Fonds de Développement de la Formation professionnelle continue et de l'Apprentissage (FODEFCA). Le Fonds est chargé de la valorisation des ressources humaines par le financement d'actions de formation initiale et continue dans le secteur privé. C'est le principal guichet de formation professionnelle continue.

## **b2- Les autres textes :**

### ➤ ***Le décret régissant le MESRS :***

Le décret n° 2023-150 du 12 avril 2023 portant Attributions, Organisation et Fonctionnement du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) qui a sous sa tutelle le Centre universitaire d'Enseignement professionnel (article 13).

### ➤ ***Les textes régissant l'ADET :***

Le décret n° 2021-325 du 30 juin 2021 portant approbation de l'Agence Nationale de Développement de l'Enseignement Technique (ADET) C'est un établissement public rattaché à la Présidence de la République qui assure la coordination, la mise en œuvre, la supervision et le suivi de l'ensemble des projets et programmes relatifs à la Stratégie nationale de l'EFTP.

### ➤ ***Le décret régissant le Conseil National de l'Education :***

Le décret n° 2023- 411 du 26 juillet 2023 portant attributions, organisation et fonctionnement du Conseil national de l'Education (CNE), le CNE, créée par la loi d'Orientation de l'Éducation Nationale est l'organe supérieur du secteur éducatif et son organe de régulation (article premier). Le CNE a pour mission de veiller au respect des grandes options éducatives de l'Etat, à la mise en œuvre de la loi portant orientation de l'éducation nationale et d'assurer la coordination de tout le secteur éducatif béninois (article 3). Le champ organique de la compétence du CNE correspond au secteur éducatif national (article 4) qui recouvre dans les secteurs public et privé tous les ordres d'enseignement de la maternelle au supérieur, l'éducation alternative et la recherche scientifique et l'innovation.

Le CNE est pour le secteur éducatif national un organe d'orientation, de coordination, de suivi et d'évaluation ainsi que de prise de décision. Pour l'EFTP, le CNE procède à la validation des choix fondamentaux en termes de contenu des programmes d'enseignement ou de formation technique et professionnelle et dans sa composition, comprend des représentants de l'EFTP. On peut le considérer comme un organe de gouvernance même si curieusement le décret adopté en 2023 qui abroge celui de 2018 ne vise pas la loi-cadre de l'EFTP mais seulement la loi portant orientation de l'Education nationale.

➤ **Des textes régissant les ministères sectoriels qui interviennent dans l'ETFP :**

D'autres textes régissant des ministères sectoriels qui disposent de programmes et formation professionnelle. Il s'agit essentiellement du Ministère du Travail et de la Fonction Publique, du Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion de l'Emploi, du Ministère du Plan et du Développement, du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche, du Ministère de la Santé et celui en charge de l'Eau.

## **1.6.2 Éléments d'analyse et de constats**

- Au total, il y a des acquis notamment l'existence de nombreux textes régissant le sous-secteur. Une première analyse révèle l'existence de nombreux textes (une cinquantaine) et surtout fait apparaître une grande dispersion révélatrice d'un manque de cohérence d'ensemble. Les textes recensés sont adoptés à des moments différents sans aucune articulation. Il faut préciser que les textes qui ont été analysés ont, pour l'essentiel, été adoptés avant l'élaboration de la Stratégie nationale et l'adoption de la loi-cadre et ne prennent en compte ni l'implication du secteur privé ni l'autonomisation des établissements. C'est le cas notamment du décret régissant le MESTFP ou du décret relatif à l'ADET ou encore de l'AOF du CNCP-EFTP. Certes, certains textes ont été pris postérieurement à la Stratégie nationale et à la loi-cadre mais ils ne prennent pas suffisamment en compte leurs orientations. Il en est ainsi par exemple de l'AOF de la DESTFP, celui des DDESTFP ou celui du FODEFCA.
- Il y a une multiplicité d'intervenants (ministères, départements formateurs et opérateurs/agences publics et privés de formation) et donc une dispersion des acteurs et des offres de formation notamment avec la prolifération de centres privés de formation professionnelle et la création au sein de certains ministères de centres de formation professionnelle. Ces organismes étant liés à un secteur économique sont chargés pour assurer des formations principalement pour le marché de l'emploi de ce secteur. Chaque ministère dispose de textes spécifiques qui prévoient des dispositions relatives à l'EFTP. Ce qui pose un problème de visibilité du sous-secteur en termes statistiques mais aussi un problème de formation, d'évaluation et de certification.
- Aussi, il y a une dilution des responsabilités dans la mesure où la responsabilité de la gestion de l'enseignement et la formation techniques et professionnels est partagée entre la DESTFP et plusieurs autres ministères, opérateurs et organismes gouvernementaux. Si certains organismes gouvernementaux bénéficient du pouvoir de développer, de financer et de diriger la formation de leur secteur selon leurs

priorités et leur vision stratégique, cette répartition de la responsabilité de la gestion peut provoquer d'importantes difficultés de gestion du sous-secteur.

- Mais la situation actuelle est caractérisée d'une part par une volonté politique de réformer le sous-secteur dans le sens de la mise en place d'une gouvernance avec l'implication du secteur privé en vue de l'autonomisation des établissements, volonté clairement exprimée dans la Stratégie nationale et dans la loi-cadre de l'EFTP et d'autre part par l'engagement des acteurs concernés.

### **1.6.3 Problèmes et faiblesses identifiées**

Le sous-secteur est actuellement dans une phase de transition marquée par des insuffisances et des dysfonctionnements. On peut noter entre autres :

- La dispersion des textes qui engendre des incohérences ;
- La non-adaptation des textes aux nouvelles orientations fixées par les autorités ;
- L'absence d'adéquation de certains textes avec les besoins de qualification ;
- La non-application effective des textes liée souvent à leur méconnaissance ;
- Les problèmes récurrents de coordination et de pilotage avec une multiplicité d'intervenants ;
- Une coordination insuffisamment organisée dans les textes entre l'enseignement supérieur et le dispositif de l'EFTP, rendant inefficace, voire inexistante l'orientation des étudiants et la diversification des filières offertes par l'enseignement supérieur ;
- Des textes qui ne mettent pas en avant l'intégration du processus d'autonomisation des établissements ;
- L'absence d'un cadre réglementaire régissant le partenariat public- privé qui risque de décourager les acteurs privés à s'impliquer dans le sous-secteur ;
- Une insuffisante application des textes régissant le FODEFCA ;
- La non-opérationnalité de la loi-cadre car le législateur a prévu une dizaine de textes d'application qui ne sont toujours pas adoptés.

## CONCLUSION

- L'analyse des composantes de la gouvernance stratégique du sous-secteur montre que les institutions du MESTFP ne sont pas encore prêtes à intégrer une logique de fonctionnement décentralisée et ouverte vers l'implication des acteurs privés dans son pilotage.
- La carence liée à la centralisation des décisions entraîne une tendance à la déresponsabilisation structurelle des acteurs opérationnels ;
- La carence liée au manque d'ouverture entraîne quant à elle l'absence de la prise en compte des attentes des acteurs économiques et matière de développement des compétences, voire une certaine défiance vis-à-vis d'un sous-secteur fonctionnant en « vase clos ».
- Par ailleurs, au sein même du système de fonctionnement actuel du sous-secteur, un manque crucial de structuration des actions et de coordination entre les différentes institutions est omniprésent.
- Enfin, le cadre juridique actuel repose sur des textes difficilement applicables par les opérateurs locaux voire inadaptés au contexte et ses mutations.

## II- ANALYSE DIAGNOSTIQUE DE LA GOUVERNANCE OPERATIONNELLE DE L'EFTP (ETABLISSEMENTS)

### INTRODUCTION

La gouvernance opérationnelle de l'EFTP est assurée par les responsables d'établissements qui organisent et mettent en œuvre les formations à travers quatre composantes :

- Composante gestions administrative et financière ;
- Composante gestion pédagogique ;
- Composante gestion des ressources humaines et matérielles ;
- Composante juridique.

### 2.1 COMPOSANTE GESTIONS ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE

#### 2.1.1 Présentation de la composante

Les gestions administrative et financière regroupent l'ensemble des activités et des services chargés d'assurer le fonctionnement de l'établissement. Basées sur le partage des responsabilités, elles visent la prévision, la planification et la réalisation des activités de formation dans des conditions optimales. Les gestionnaires des établissements s'assurent de mettre en place une démarche interne de vérification et l'autorité de tutelle veille à organiser la vérification externe de manière à contrer toute forme d'excès ou de fraude sans alourdir la gestion de l'établissement. Le processus de gestion financière est composé de trois volets :

- Gestion du budget ;
- Gestion des recettes ;
- Gestion des dépenses courantes.

## 2.1.2 Eléments d'analyse et de constats

Les modalités et procédures de gestions administrative et financière des établissements du sous-secteur sont définies dans un guide <sup>2</sup> prévu à cet effet et dont tous les établissements doivent disposer.

Le chef d'établissement veille au respect de ces modalités et procédures par son personnel en conformité avec les dispositions prévues par le MESTFP. Ce dernier ayant mis en place un dispositif de contrôle assuré par des vérificateurs. Les établissements sont en effet autonomes dans la gestion de leur budget de fonctionnement mais doivent rester en conformité avec les dispositions prévues au niveau central.

Les recettes des établissements proviennent principalement des subventions de l'Etat qui finance les infrastructures, et des frais de scolarité des élèves qui financent les charges de fonctionnement. Par ailleurs pour certains établissements, des recettes sont générées par les actions de formation et les prestations diverses.

Dans les établissements de l'EFTP, Conformément à l'article 9 de l'Arrêté n°2015-402<sup>3</sup>, la fonction opérationnelle de la gestion financière est assurée sous la supervision du directeur ou proviseur, par l'intendant ou le gestionnaire comptable qui a pour charges principales :

- D'élaborer l'avant- projet de budget en liaison avec le proviseur ou le directeur ;
- D'exécuter le budget sous la supervision du proviseur ou du directeur ;
- De gérer les commandes de matériels et de fournitures ;
- De tenir à jour le registre des opérations comptables ;
- De tenir à jour la comptabilité Matière.

---

<sup>2</sup> Guide méthodologique de gestion pédagogique administrative et comptable des établissements de l'EFTP au Bénin  
Source : MESTFP

<sup>3</sup> Article 9 de l'arrêté 2015 402 / MESEFPRIJ / DC / SGM / IGM / IGPM / DRFM / DRH / DET / DESG / SA portant Attributions et Modalités de Nominations des Responsables Pédagogiques, Administratifs et Financiers des Établissements des Enseignements Secondaire Général, Technique et Professionnel du 18/09/2015

### 2.1.3 Problèmes et faiblesses

Deux problèmes principaux ont été relevés :

- Comme son nom l'indique le « Guide » méthodologique de gestion pédagogique administrative et comptable ne revêt aucun caractère prescriptif aux yeux de la plupart des établissements. Certains d'entre eux n'y font aucune référence ;
- Un certain retard dans l'octroi des subventions qui hypothèque une gestion rationnelle des ressources est à déplorer ;
- Les procédures de passation des marchés limitent les ambitions de développement des établissements ;
- La procédure de Comptabilité Matière pose des problèmes dans son application ;
- La procédure de vérification et de contrôle des comptes assurée par l'autorité centrale soulève des difficultés dans son application.

## 2.2 COMPOSANTE GESTION PEDAGOGIQUE

### 2.2.1 Présentation de la composante

Selon le dictionnaire actuel de l'éducation (2005), « la pédagogie est l'art d'enseigner ou méthode d'enseignement propre à une discipline, à une matière, un ordre d'enseignement, à un établissement d'enseignement ou à une philosophie de l'éducation ».

Pour l'UNESCO (2006), « la gestion pédagogique est l'ensemble des tâches dites pédagogiques qui sont exercées dans un établissement scolaire dont les frontières ne sont pas précisément définies. Le processus d'apprentissage des élèves et l'activité centrale de l'école sont influencés par tous les aspects de son fonctionnement. Ainsi, la gestion pédagogique concerne le contenu de l'enseignement, son organisation et ses méthodes, l'évaluation des apprentissages des élèves et de leur progression. L'autonomie pédagogique la plus large confie la responsabilité complète de la gestion pédagogique à l'établissement qui décide des programmes à enseigner, des méthodes à mettre en œuvre, des modes de groupement des élèves, des modalités d'évaluation de leurs apprentissages et de l'éventuelle individualisation de leurs parcours ».

## 2.2.2 Eléments d'analyse et de constats

Les établissements d'EFTP ont la charge :

- De l'information, de l'orientation et du recrutement des élèves en entrée de formation ;
- De la mise en œuvre des formations curriculaires en conformité avec les programmes nationaux ;
- Du suivi des élèves en cours de formation ;
- De l'insertion en stage et du suivi des activités en milieu professionnel pour les établissements ayant opté pour l'organisation des stages dans les cursus de formation ;
- Des actions de communication et du développement des partenariats avec les acteurs du secteur privé via une fonction dédiée à savoir la fonction de Chef de service des relations extérieures et des prestations de services (Article 10 de l'Arrêté n°2015-402)<sup>4</sup>

Toujours conformément à l'Arrêté n°2015-402, les fonctions assurant cette gestion pédagogique sont les suivantes :

- Le chef d'établissement qui « supervise les activités pédagogiques et l'application correcte des horaires, des programmes ainsi que des méthodes d'enseignement et d'évaluation » ;
- Le Censeur qui assiste le chef d'établissement dans sa mission pédagogique notamment en « veillant à l'application conforme des programmes et au respect des horaires ainsi qu'à la gestion des évaluations » ;
- Le Coordonnateur de filières qui « anime et coordonne les activités pédagogiques de sa filière notamment dans les ateliers tant en formation initiale qu'en formation continue ».

## 2.2.3 Problèmes et faiblesses

- La fonction « Information, orientation et recrutement des élèves » est très peu structurée voire informelle ou absente dans la plupart des établissements ;

---

<sup>4</sup> Article 10 de l'arrêté 2015 402 / MESETFPRIJ / DC / SGM /IGM / IGPM / DRFM / DRH / DET / DESG / SA 18/09/2015

- La mise en œuvre des formations curriculaires en conformité avec les programmes nationaux est impactée par deux éléments handicapants : (i) L'obsolescence des programmes disponibles qui conduit certains établissements à recourir à la mise en œuvre de solutions de remédiation propres ; (ii) Le manque de qualification de la plupart des formateurs notamment dans les domaines techniques ;
- Le suivi des élèves en cours de formation est quasi-inexistant dans la majorité des établissements ;
- L'insertion et le suivi des stagiaires en milieu professionnel sont quasi-inexistants ;
- Bien qu'elle soit mentionnée dans les textes de l'article 10 de l'arrêté 402 cité précédemment, la fonction de « Chef de service des relations extérieures et des prestations de services » n'est pas opérationnelle voire inexistante dans la quasi-totalité des établissements.

## 2.3 COMPOSANTE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET MATERIELLES

### 2.3.1 Présentation de la composante

#### A- Gestion des ressources humaines :

Le processus de gestion des ressources humaines d'un établissement comprend quatre sous-processus, à savoir :

- La gestion des recrutements du personnel qui consiste à : définir les besoins, profils, critères ; organiser les actions de recrutement ; mettre en œuvre le processus de recrutement ; mettre en œuvre la procédure d'accueil et d'intégration du personnel ;
- Le suivi-évaluation du personnel qui consiste principalement à : réaliser les bilans de compétences et conduire les entretiens d'évaluation ;
- La formation et le perfectionnement du personnel qui consiste principalement à : établir le plan de formation et mettre en œuvre les actions de renforcement des compétences ;
- La gestion administrative du personnel qui consiste principalement à : établir les états de service et élaborer et suivre les plannings d'activités.

La mise en œuvre de ce processus nécessite la mobilisation de compétences managériales en matière de recrutement du personnel, d'évaluation, de promotion de carrière, et de développement des compétences par la formation permanente.

#### **B- Gestion des ressources matérielles :**

La gestion des ressources matérielles consiste à élaborer et à mettre en œuvre un plan en cohérence avec les orientations stratégiques fixées par le ministère de tutelle. En effet, Les infrastructures et les équipements des établissements constituent des investissements très importants et les établissements ont l'obligation d'en faire une gestion rigoureuse.

Cette dernière implique par ce fait la mise en place de procédures de sélection, d'acquisition, d'installation, d'exploitation, d'entretien et de maintenance desdits équipements.

### **2.3.2 Éléments d'analyse et de constats**

Conformément à l'article 2 de l'Arrêté n°2015-402, La gestion des ressources humaines est pilotée par le chef d'établissement « qui exerce l'autorité administrative sur les agents employés à un titre quelconque dans l'établissement »<sup>5</sup>.

Par ailleurs toujours conformément à cet arrêté (Chapitre 2), les dispositions relatives à la nomination des personnels sont les suivantes :

- Toute nomination est subordonnée à l'inscription préalable des candidats sur une liste d'aptitude établie par le MESTFP ;
- Cette liste d'une validité de deux ans concerne exclusivement les agents de l'Etat.

### **2.3.3 Problèmes et faiblesses**

- Manque de personnel de service et de soutien pour les accompagner dans leurs tâches. Précisément parmi ces personnels manquants, on peut noter l'absence dans certains établissements, d'agents chargés de la protection de la santé ;
- Certains enseignants manquent de compétences pratiques permettant d'assurer des formations adaptées aux exigences des métiers ;

---

<sup>5</sup> Arrêté n° 2015- 402/MESTFPRIJ/DC/SGM/IGM/IGPM/DRIM/DRH/DFT/DESG/SA du 18 septembre 2015 portant attributions et modalités de nomination des responsables pédagogiques, administratifs et financiers des établissements des enseignements secondaire général, technique et professionnel

- Le fonctionnement actuel des établissements ne permet pas de positionner et de former la plupart des agents selon les exigences requises pour la bonne conduite de leurs missions ;
- La nomination de certains collaborateurs dont certains intendants ne respecte pas l'Article 30 de l'Arrêté 2015 - 402 / MESEFPRIJ / DC / SGM / IGM / IGPM / DRFM / DRH / DET / DESG / SA du 18/09/2015.
- Absence de dispositif efficace pour la gestion de la comptabilité Matière ;
- Vétusté des plateaux techniques dans la plupart des établissements ;
- Absence de programme de renouvellement des équipements ;
- Faible pratique de maintenance des équipements ce qui a un impact négatif sur la disponibilité de ces équipements et la qualité de la formation des élèves ;
- Faible ratio Elèves / Postes de travail : Insuffisance des postes de travail par rapport aux effectifs des apprenants.

## 2.4 COMPOSANTE JURIDIQUE

Au plan opérationnel, le pilotage et la gouvernance sont assurés par les établissements. Des textes régissent les attributions, l'organisation et le fonctionnement des établissements et centres. La présentation de la composante sera suivie d'éléments d'analyse et de constats et de relevé des faiblesses.

### 2.4.1 Présentation de la composante

De nombreuses dispositions juridiques régissent les attributions, l'organisation et le fonctionnement des établissements et centres. Certaines sont relatives au personnel, d'autres aux élèves, d'autres encore aux organes de gestion. Ces établissements constitués de lycées et de centres de formation professionnelle et d'apprentissage sont sous la tutelle du Ministère et plus particulièrement de la DESTFP. Concernant la gouvernance opérationnelle, on peut citer entre autres :

- L'arrêté n° 2006-067 MESTFP/DC/SGM/DFQP/SA du 20 octobre 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement des centres de formation professionnelle.

- L'arrêté n° 2023-034/ MESTFP/DC/SGM/DPAF/IGRM/DESG/DESTFP/CJ/SA/ 025SGG23 du 14 juillet 2023 portant création, attributions et fonctionnement des divers conseils des établissements publics et privés des enseignements secondaire général, technique et de la Formation professionnelle qui abroge et remplace l'arrêté du 31 décembre 2014.
- L'arrêté n° 2015- 402 MESTFPRIJ/DC/SGM/IGM/IGPM/DRIM/DRH/DFT/DESG/SA du 18 septembre 2015 portant attributions et modalités de nominations des responsables pédagogiques, administratifs et financiers des établissements des enseignements secondaire général, technique et professionnel.

Ces textes prévoient que la gestion administrative des établissements est placée sous l'autorité des Proviseurs dans les lycées et des Directeurs au niveau des Centres de Formation Professionnelle et d'Apprentissage (CFPA). Il existe dans ces établissements divers conseils : Conseil intérieur, Conseil consultatif, Conseil de discipline, Conseil de classe, Conseil des professeurs, Conseil d'animation pédagogique, Conseil des responsables de classe et le Conseil d'Administration qui constitue l'organe le plus important en matière de gouvernance

#### **2.4.2 Éléments d'analyse et de constats**

A la lecture des textes régissant l'organisation et le fonctionnement des établissements de l'EFTP, il ressort qu'ils ne prévoient pas de dispositions expresses et explicites sur l'autonomie des établissements et des centres. Cela s'explique par le fait que comme pour la gouvernance stratégique, les textes régissant les établissements ont, pour l'essentiel, été adoptés avant l'élaboration de la Stratégie nationale et l'adoption de la loi-cadre. Toutefois, certains textes adoptés il y a vingt ans contiennent une ouverture vers plus d'autonomie des chefs d'établissement dans le sens du développement de relations partenariales avec le secteur économique. Il s'agit notamment de :

- L'arrêté n°042 METFP/CAB/DC/SGM/DRFLM/DET/SA du 22 novembre 2004 portant organisation et fonctionnement des structures de production dans les Etablissements Techniques Agricoles. Ces structures de production sont les exploitations agricoles et les cellules de formation continue qui ont été mises en place dans certains établissements.
- L'arrêté n°043 METFP/CAB/DC/SG/DRFLM/DET/SA du 22 novembre 2004 portant modalités de gestion des prestations de services dans les établissements du secteur industriel et commercial prévoyant des prestations dans les activités de formation

continue, de formation des apprentis et de production de biens et services. En son article 2, cet arrêté dispose que les activités de production et de prestations de services sont conduites par une équipe composée comme suit :

- Le Responsable de la structure chargée des Relations Extérieures et de Prestations de Services (R/SREPS) ;
- Le Responsable de structure chargée de l'Ingénierie de la Formation (R/SIF) ;
- Le Responsable de structure chargée de l'évaluation de l'Efficacité et du Suivi des Formés (R/SEESF).

Les responsables ci-dessus cités sont sous l'autorité du Chef d'Etablissement. Le constat est que les deux derniers responsables ne sont jamais nommés. Ce qui pose un problème de mise en œuvre des décisions prises. Par ailleurs, depuis deux ans environ, les chefs d'établissement sont interdits d'appliquer les dispositions de l'article 7 du même arrêté qui prévoit la possibilité de payer des indemnités aux différents acteurs impliqués dans les activités de production.

D'autres textes adoptés plus récemment, en 2013 et en 2016 vont dans le même sens. Il s'agit de :

- L'arrêté n° 450 MESTFPRIJ/DC/SGM/DPP/DET/DAFOP/SA du 26 novembre 2013 portant organisation et fonctionnement du dispositif de formation professionnelle continue dans les établissements d'enseignement technique et de formation professionnelle qui permet de générer des ressources à ces établissements.
- L'arrêté n° 130 MESTFPRIJ/DC/SGM/DPP/DRFM/DET/DESG/DIEM/SA du 24 mars 2016 portant sur les conditions de réalisation d'infrastructures scolaires sur financement propre des établissements publics secondaires général et technique au Bénin. La réalisation de l'infrastructure sollicitée ne peut intervenir qu'après l'avis motivé du MESTFP. Dans les faits ce texte n'est pas appliqué.

Il faut signaler qu'il existe cependant dans les établissements un Service Relations Extérieures et Prestations de Services dont le chef, membre du Conseil d'administration, est chargé d'organiser en étroite relation avec le Proviseur ou le Directeur la promotion des activités de prestation de service dans l'établissement, dans son environnement, dans les milieux professionnels et auprès des entreprises. Il prépare les contrats de partenariat avec les entreprises, organise, coordonne et suit l'exécution des activités de production et de prestation de service en collaboration avec le Coordonnateur de filière et la structure en charge de l'ingénierie de la formation. Il anime les réseaux d'information et d'activités de

marketing sur les possibilités offertes par les établissements en matière de prestation de service (L'arrêté n° 2015- 402 du 18 septembre 2015 précité). Mais ces dispositions ne sont pas réellement appliquées.

La volonté de laisser une certaine marge de liberté aux établissements existe. Il faut regretter que ces textes n'aient pas été suffisamment appliqués.

Au total, la recherche de l'autonomie de gestion n'est pas facile à réaliser du fait des contraintes institutionnelles ; le partenariat formalisé avec le milieu économique reste très limité ; or, l'existence d'une autonomie de gestion des établissements publics de formation professionnelle et technique devrait favoriser la contractualisation des prestations de formation, d'études ou de conseil ; le renforcement de la relation entre la formation et l'emploi, l'intervention des formateurs en entreprise et l'autofinancement.

### **2.4.3 Problèmes et faiblesses**

- Lourdeur et longueur des procédures de passation des marchés. Les seuils prévus par le Code des marchés publics limitent les chefs d'établissement dans leurs ambitions de développement ;
- Décalage entre l'année budgétaire et l'année scolaire avec pour conséquence le retard dans la mise en place de la subvention de l'Etat (non-harmonisation entre les textes régissant les établissements et la règlementation budgétaire) ;
- Multiplicité et lourdeur des tutelles : Selon les textes la tutelle est exercée par la DESTFP (article 6 du décret du 03 novembre 2021 portant attributions, organisation et fonctionnement du MESTFP ; article 2 de l'AOF de la DESTFP), par le Service des Enseignements et Formations de la DESTFP (article 6 de l'AOF de la DESTFP), mais aussi par la DDESTFP à travers le service de l'Enseignement Technique et de la Formation professionnelle (article 9 de l'AOF de la DDESTFP du 02 août 2022). Il faut préciser que les chefs de service agissent sous l'autorité du Directeur départemental. Par conséquent, il ne peut avoir d'autorité directe sur les chefs d'établissement. Cet article ainsi libellé est source de conflit d'attribution ;
- Faiblesse de l'autonomie de gestion des établissements publics de formation, malgré la création des SREPS ;
- Textes non maîtrisés et non appliqués : il ressort des informations fournies par les interlocuteurs qu'il y a une mauvaise compréhension des textes, une non-maîtrise, une mauvaise interprétation (exemple l'arrêté n° 2016-149 du 31 mars 2016 portant critères d'attribution et de répartition du montant des bourses dans les établissements

publics d'enseignement technique et de formation professionnelle au Bénin) et un non-respect des textes existants. Quelques fois, les textes d'application ne sont pas pris. C'est le cas par exemple de l'article 8 de la Constitution du Bénin du 11 décembre 1990 modifiée en 2019 qui dispose que l'Etat « assure à ses citoyens l'égal accès à la santé, à l'éducation, à la culture, à la formation professionnelle et à l'emploi ». Aucun dispositif n'existe pour assurer l'accès des citoyens à la formation professionnelle ;

- Il y a quelques fois un manque de visibilité : des acteurs de l'EFTP sont soit inexistantes, soit en minorité à tous les échelons si bien que les dossiers ne sont pas traités en priorité.

## CONCLUSION

Tant au niveau opérationnel qu'au niveau réglementaire, on peut constater que la gestion des établissements de formation reste globalement centralisée. Le mode décisionnel pratiqué est descendant, ce qui réduit sensiblement la marge de manœuvre des chefs d'établissement et crée une passivité bridant toute forme de prise d'initiatives.

## III- ANALYSE DU RÔLE DU SECTEUR PRIVE DANS LA GOUVERNANCE DE L'EFTP

### INTRODUCTION

Cette section présente les éléments clés du rôle du secteur privé dans le pilotage et la gestion du sous-secteur d'EFTP. Elle identifie par ailleurs les problèmes et les faiblesses qui risquent de freiner les perspectives d'ouverture des institutions et des établissements vers une coopération dans son développement.

### 3.1 RÔLE DU SECTEUR PRIVE DANS LA GOUVERNANCE STRATEGIQUE

#### 3.1.1 Présentation

On peut distinguer trois types de rôles que les acteurs du secteur privé peuvent jouer dans le développement et le pilotage du sous-secteur, ces rôles pouvant dépendre du niveau de maturité des relations avec les acteurs de la formation :

- Rôle consultatif : Dispositif de pilotage du sous-secteur concerté dans lequel un partenaire consulte l'autre pour les orientations avec une gouvernance exclusive exercée par le ministère de tutelle. Ce rôle est inscrit dans des contextes de modernisation d'un dispositif public en consultation du secteur privé. Le dispositif n'obtient pas d'autonomie de gestion. Dans ce contexte, le secteur privé n'est pas décisionnaire.
- Rôle contributif intermédiaire : Dispositif fonctionnant dans une logique de pilotage partagé sans autonomie juridique, cogéré et/ou co-financé par le ministère de tutelle et les partenaires privés. Ce rôle est inscrit le plus souvent dans contexte d'intégration d'un dispositif de formation budgétairement autonome parallèlement à un dispositif existant. Dans ce contexte, est en partie décisionnaire notamment au niveau opérationnel (Etablissements) ;
- Rôle contributif avancé : Pilotage partagé du sous-secteur piloté par une entité ayant un statut juridique propre qui permet une comptabilité et une gestion du personnel privées et une gouvernance à la fois partenariale et exécutive.

La maturité de la relation Public Privé dans le pilotage du sous-secteur aboutit généralement à l'issue d'un itinéraire en cinq étapes :

- **Etape 1** : Modernisation d'un dispositif public en consultation du secteur privé ;
- **Etape 2** : Intégration progressive d'un dispositif de formation budgétairement autonome à un dispositif existant ;
- **Etape 3** : Structuration institutionnelle et autonomisation juridique du dispositif public pour préparer l'autonomisation ;
- **Etape 4** : Implantation des structures autonomes cogérées et co-financées ;
- **Etape 5** : Implantation des structures autonomes privées cogérées et co-financées.

### 3.1.2 Eléments d'analyse et de constats

Le contexte de l'EFTP au Bénin s'inscrit dans une logique de volonté de modernisation du sous-secteur existant dans lequel le rapprochement avec les acteurs privés qui souhaitent s'engager dans une démarche consultative dans un premier temps, afin d'envisager à moyen-terme un rôle contributif à plusieurs niveaux, notamment pour les principaux :

- **Contribution au processus d'identification des besoins en compétences :**

On voit apparaître une volonté marquée par les acteurs du sous-secteur de consulter les acteurs économiques afin d'identifier leurs besoins en compétences, à travers des études menées dans le cadre de projets financés par les Partenaires Techniques et financiers mais le dispositif reste encore à structurer et à pérenniser.

- **Contribution au processus d'ingénierie de la formation :**

Marquée dans une logique de développement de programmes de formation selon l'Approche par Compétences, cette contribution trouve pleinement son sens dans la première étape de l'APC qu'est l'analyse des métiers et l'identification des compétences requises pour leur exercice. Dans cette logique, les professionnels et experts exerçant ou ayant exercé les métiers sont les mieux placés pour en décrire tous les contours et produire ainsi les référentiels des compétences qui les concernent.

Cette contribution se poursuit ensuite par la participation à l'étape d'élaboration des programmes de formation dans laquelle les professionnels participent au développement des contenus concernant les compétences « Cœur de métier » ;

Elle peut également aboutir à l'élaboration des référentiels définissant les modalités d'évaluation ainsi que les guides définissant les modalités d'organisations pédagogique et matérielle des formations.

Plusieurs expériences adossées à différents projets financés par différents Partenaires Techniques et Financiers sont menées par l'INIFCRF témoignent de ce rapprochement que les acteurs de l'EFTP sont en train d'instaurer avec les acteurs privés.

L'organisme a ainsi constitué un « vivier » de professionnels appelés à s'impliquer dans le processus d'ingénierie de la formation selon différentes formes.

- **Contribution au processus de mise en œuvre de la formation :**

A l'heure actuelle, les expériences à ce niveau demeurent encore timides car souvent traduites par des actions embryonnaires également adossées à des projets financés par différents Partenaires Techniques et Financiers.

Les cas le plus fréquent correspond à un contexte dans lequel un professionnel ayant des relations privilégiées avec un établissement (ancien élève par exemple) participe au transfert des compétences techniques auprès des jeunes en formation dans le cadre de stages.

### **3.1.3 Problèmes et faiblesses**

Le chemin qui doit aboutir à une pleine contribution du secteur privé dans la gouvernance stratégique du sous-secteur d'EFTP est long et parsemé de défis à surmonter, pour en citer les principaux :

- Le manque d'ouverture des acteurs de la formation et notamment au niveau des institutions et organismes du MESTFP excepté le CNCP-EFTP qui a précisément pour vocation d'impulser la dynamique de rapprochement avec les acteurs privés ;
- Le manque de structuration des acteurs privés autour de groupements ou de « branches professionnelles » qui leur permettrait d'unir leurs forces pour amener le sous-secteur à prendre en compte leurs attentes et exigences ;
- Le manque d'un état d'esprit fédératif qui unit la volonté des deux parties autour d'un contrat de développement commun ;

- Le manque de moyens mis à la disposition des acteurs du sous-secteur pour concentrer davantage leurs efforts sur l'approche des acteurs du privé : les moyens mis à la disposition du CNC-EFTP demeurent très limités eu égard aux enjeux.
- Bien qu'étant membres de certains Conseils d'Administrations des institutions et organismes du MESTFP, l'implication des acteurs du secteur privé au niveau de la gouvernance centrale se limite à la participation « non encadrée » de ses représentants à différentes réunions au cours desquelles ils ne participent pas au processus décisionnel. Ces représentants sont invités selon une logique de faire-valoir qui réduit leur rôle à une simple présence non formelle dans la majorité des cas. Toutefois, une évolution favorable vers une participation proactive est amorcée ces dernières années avec le CNCP-EFTP.
- Enfin, ces acteurs privés sont impliqués dans la démarche d'élaboration des Curricula depuis la phase d'élaboration des référentiels des compétences jusqu'à la phase d'évaluation et de certification (Participation aux jurys d'examens). Cependant, ils ne sont pas impliqués dans la mise en œuvre des formations excepté pour les formations selon le mode dual ou les CQM.

## 3.2 RÔLE DU SECTEUR PRIVÉ DANS LA GOUVERNANCE OPERATIONNELLE (ETABLISSEMENTS)

### 3.2.1 Présentation

Dans la logique des trois types de rôles des acteurs privés vus dans la section précédente, on peut identifier parallèlement trois systèmes de gouvernance d'établissements qui peuvent y être adossés à savoir :

- Dans le contexte où les acteurs privés sont appelés à exercer un rôle consultatif, la gouvernance opérationnelle est alors conduite par un établissement public classique impliquant les acteurs économiques dans les activités de développement de la formation avec une maîtrise de la gestion par le MESTFP.
- Dans le contexte où les acteurs privés sont appelés à exercer un rôle contributif intermédiaire, la gouvernance opérationnelle est alors conduite par un établissement en cogestion n'ayant pas de statut juridique propre et dans le cadre duquel les

partenaires définissent ensemble les objectifs du projet et du dispositif de formation en partageant la responsabilité du financement et/ou de la gestion du dispositif.

- Dans le contexte où les acteurs privés sont appelés à exercer un rôle contributif avancé, la gouvernance opérationnelle est alors conduite par un établissement en gestion déléguée basé sur un partenariat public-privé qui confie la gestion d'établissements de formation aux partenaires privés dans le cadre de conventions de gestion déléguée conclues entre l'État et des structures juridiques créées à cet effet par les branches professionnelles concernées. Les partenaires privés s'engagent à gérer efficacement les établissements qui leur sont confiés et à respecter le cadre légal et règlementaire.

### **3.2.2 Éléments d'analyse et de constats**

Le contexte de la gouvernance opérationnelle du sous-secteur d'EFTP se situe actuellement dans le premier cas à savoir la prédominance d'établissements publics dont la gouvernance est assurée par le MESTFP. Cependant il est important de noter de nombreuses initiatives locales en matière de rapprochement avec les acteurs privés, impulsées par certains chefs d'établissements, à citer pour les principales :

- L'organisation de réunions d'informations communes sur les métiers et les débouchés ;
- L'implication des professionnels dans le suivi des jeunes en milieu professionnel lors des stages ;
- La participation aux jurys d'examens.

### **3.2.3 Problèmes et faiblesses**

A l'instar du contexte de la gouvernance stratégique, le chemin qui doit aboutir à une pleine contribution du secteur privé dans la gouvernance opérationnelle du sous-secteur est long et parsemé de défis à surmonter, pour en citer les principaux :

- Le manque de moyens mis à la disposition des établissements pour leur permettre de développer leur capacité à s'ouvrir vers un rapprochement étroit avec les partenaires locaux privés. Rappelons à ce titre que la fonction de « Chef de service des relations extérieures et des prestations de services » qui est censée piloter cette démarche bien qu'apparaissant dans les textes n'est pas opérationnelle voire inexistante dans la quasi-totalité des établissements ;

- Bien que faisant partie des conseils d'administration des établissements les acteurs privés n'ont aucun pouvoir décisionnel leur permettant de contribuer à la définition des orientations des établissements ;
- Le tissu économique local autour des établissements est constitué dans sa quasi-totalité par des micro-entrepreneurs concentrés sur leur effort de « survie » et qui n'ont donc pas les moyens d'envisager une implication dans le dispositif de l'EFTP.

### 3.3 LE CADRE JURIDIQUE REGISSANT LE ROLE DU SECTEUR PRIVE DANS L'EFTP

#### 3.3.1 Problèmes et faiblesses relatives au cadre juridique de la gouvernance stratégique

- Il existe des institutions pour lesquelles il n'y a aucune disposition relative au secteur privé : c'est le cas de certaines directions du MESTFP comme la DEC, la DIPIQ et la DESTFP. Cela s'explique certainement par les missions remplies par ces institutions. Il existe des institutions dont les textes prévoient des dispositions relatives aux relations avec le secteur privé mais non son implication dans la gouvernance. Il s'agit du MESTFP, de la DESTFP, de l'ADET, de l'INIFRCF et du CNE.
- Concernant le MESTFP seul l'article 06 du décret prévoit que le Ministère « *recherche des partenariats avec le secteur privé pour le rattachement à des incubateurs, coordonne la formation initiale et continue en relation avec le secteur privé* ».
- Dans l'arrêté de la DESTFP seuls trois dispositions contenues dans un même article prévoient des relations avec le secteur privé : article 2 8<sup>ème</sup> tiret « *promouvoir l'initiation professionnelle et des formations adaptées au marché du travail en concertation avec les organisations professionnelles* », article 2 tiret 9 « *développer des certifications nationales et d'élaborer des stratégies d'incitation à l'apprentissage en alternance, en relation avec les secteur privé et les organisations professionnelles* » et article 2 dernier tiret : « *coordonner la formation initiale et continue des enseignants en relation avec le secteur privé et les autres structures* ». Il faut ajouter à cela que le Cadre National de Concertation est mentionné à deux reprises. Enfin, il faut noter que certes la loi-cadre de l'EFTP est visée dans le décret de la DESTFP, mais il semble que ni les orientations de la Stratégie nationale de l'EFTP ni les dispositions de la loi-cadre

sur l'implication du secteur privé ne sont suffisamment prises en compte dans les missions de la DESTFP.

- Dans le décret n° 2021-325 du 30 juin 2021 portant approbation de l'Agence Nationale de Développement de l'Enseignement Technique, un seul article porte les relations avec le secteur privé et il est formulé en termes vagues et imprécis. Il s'agit de l'article 5, 5<sup>ème</sup> point : « *proposer et organiser la mise en œuvre des actions nécessaires à l'animation des partenariats avec toutes les parties prenantes dans le cadre de la mise œuvre de la Stratégie* ».
- Il y a enfin des institutions dans lesquelles il y a implication du secteur privé qui se limite à la participation aux conseils d'administration. Il s'agit des organismes sous tutelle du MESTFP comme l'INIFRCF, le CNCP-EFTP et le FODEFCA.
- Pour l'INIFRCF, seuls deux articles font références au secteur privé : l'article 5 des statuts, dernier tiret : « *développer des relations de partenariat avec les organisations professionnelles, les entreprises et les centres de formation publics et privés* » ; article 10 du décret et article 10 des statuts : *le secrétaire permanent du Cadre national de concertation est membre du CA*. Il y a là une faible implication du secteur privé dans la gouvernance.
- L'arrêté régissant le Cadre National de Concertation pour la Promotion de l'EFTP (CNCP EFTP) prévoit une implication du secteur privé à travers son Conseil d'Administration qui comprend 35 membres représentant le secteur privé, en parité avec l'administration. Il prévoit également des dispositions organisant ses relations avec le secteur économique.
- Quant au FODEFCA, il y a dans ses statuts des dispositions pertinentes portant sur les relations avec le secteur privé mais celles-ci demeurent encore insuffisantes : article 5 1<sup>er</sup> tiret, *satisfaire au plan économique les besoins en main d'œuvre qualifiée en vue d'améliorer la productivité des travailleurs et la compétitivité des entreprises* ; article 5 2<sup>ème</sup> point, *développer des partenariats avec les institutions internationales et le secteur privé pour la recherche d'autres sources de financements*. L'article 10 des statuts prévoit une composition tripartite et paritaire du Conseil d'Administration : *l'Etat, les employeurs et les travailleurs, chacun deux membres*. Au sein du FODEFCA, les employeurs sont représentés par le Conseil national du Patronat et la Chambre des Métiers de l'Artisanat.

### 3.3.2 Problèmes et faiblesses relatives au cadre juridique de la gouvernance opérationnelle

Du point de vue juridique, l'implication du secteur privé dans la gestion des établissements d'enseignement technique et professionnel est fort limitée : seulement deux représentants du secteur privé sont membres du conseil d'administration (article 3 de l'arrêté n° 2023-034 du 14 juillet 2023 portant création, attributions et fonctionnement des divers conseils des établissements publics et privés des enseignements secondaire général, technique et de la Formation professionnelle) : *un représentant du Conseil national du Patronat et un représentant de la Chambre du commerce et de l'industrie du Bénin ou de la chambre d'Agriculture du Bénin selon la spécificité de chaque établissement.*

**N.B.** Signalons que le Décret n° 2022-389 du 13 juillet 2022 portant certification des formations professionnelles par apprentissage au Bénin prévoit l'implication du secteur privé notamment des chambres consulaires dans tout le processus d'évaluation et de certification relatif au CQM et au CQP.

## CONCLUSION

A regard des éléments analysés précédemment, on peut noter tant au niveau de la gouvernance stratégique qu'au niveau de la gouvernance opérationnelle, le rôle du secteur privé manque encore de structuration et nécessite la mise en place d'un cadre juridique qui tient compte des exigences de ses acteurs.

# ANNEXES

## Annexe 1 : Liste des textes juridiques

### Textes généraux :

1.	<b>Constitution Bénin du 11 décembre 1990 modifiée en 2019</b>
2.	<b>Loi n° 2003-17 du 11 novembre 2003</b> portant orientation de l'Education nationale au Bénin, rectifiée par la loi 2005-33 du 6 octobre 2005
3.	<b>Loi n° 2022-01 du 25 janvier 2022</b> portant loi-cadre sur l'enseignement et la formation techniques et professionnels au Bénin
4.	<b>Loi n° 98-004 du 27 janvier 1998</b> portant code du travail au Bénin, modifiée en 2017
5.	<b>Règlement 1/2014/CM/UEMOA du 27 mars 2014</b> portant code communautaire de l'artisanat de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
6.	<b>Loi n° 98-037 du 22 novembre 2001</b> portant Code de l'artisanat en République du Bénin
7.	<b>La loi organique n° 2013-14 du 27 septembre 2003</b> relative aux lois de finances
8.	<b>Loi n° 2015-18 du 1<sup>er</sup> septembre 2017</b> portant statut général de la fonction publique modifiée
9.	<b>Loi n° 2020-20 du 02 septembre 2020</b> portant création, organisation et fonctionnement des entreprises publiques en République du Benin
10.	<b>Loi n° 2020-26 du 29 septembre 2020</b> portant code des marchés publics au Bénin
11.	<b>Loi n° 2021-14 du 20 décembre 2021</b> portant code de l'administration territoriale en République du Benin

### Textes relatifs aux institutions :

1.	<b>Décret n° 2021-568 du 3 novembre 2021</b> portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère des Enseignements secondaire, technique et de formation professionnelle (MESFTP)
2.	<b>Décret n° 2021-401 du 28 juillet 2021</b> fixant la structure type des ministères
3.	<b>Décret n° 2021-325 du 30 juin 2021</b> portant approbation des statuts de l'Agence de Développement de l'Enseignement technique (ADET)
4.	<b>Décret n° 2014-360 du 16 juin 2014</b> portant attribution, organisation et fonctionnement de l'Institut national d'Ingénierie de Formation et de Renforcement des Capacités des Formateurs (INIFRCF)
5.	<b>Décret n° 2020-296 du 10 juin 2020</b> modifiant l'article 10 du décret n° 2014-360 du 16 juin 2014 portant création, attributions, organisation et fonctionnement de l'Institut national d'Ingénierie de Formation et de Renforcement des Capacités des Formateurs (INIFRCF)

6.	<b>Décret n° 2020-211 du 18 mars 2020</b> portant mise en place du cadre institutionnel de mise en œuvre de la stratégie nationale de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels
7.	<b>Décret n° 2023-290 du 31 mai 2023</b> portant approbation des statuts de l'Institut national d'Ingénierie de Formation et de Renforcement des Capacités des Formateurs (INIFRCF)
8.	<b>Décret n° 2022-285 du 11 mars 2022</b> portant approbation des statuts du Fonds de Développement de la Formation professionnelle continue et de l'apprentissage (FODEFCA)
9.	<b>Décret n° 2023-411 du 26 juillet 2023</b> portant attribution, organisation et fonctionnement du Conseil National de l'Education (CNE)
10.	<b>Arrêté N°2018-096/MESTFP/DC/SG/SGM/CNCP-EFTP/SA/043SGG18 du 02 juillet 2018</b> portant attributions, composition, organisation et fonctionnement du Cadre national de Concertation pour la Promotion de l'enseignement et la formation techniques et professionnels (CNCP EFTP)
11.	<b>Arrêté n° 2022- 118/MESTFP/DC/SGM/DPAF/DDESTFP/CJ/SA/056SGG22 du 02 août 2022</b> portant attributions, organisation et fonctionnement des Directions départementales des enseignements secondaire, technique et de la Formation professionnelle (DDESFTP)
12.	<b>Arrêté n° 2022-127/ MESTFP/DC/SGM/DPAF/DEC/CJ/SA/039SGG22 du 05 octobre 2022</b> portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction des Examens et Concours (DEC)
13.	<b>Arrêté n°2022- 136/ MESTFP/DC/SGM/DPAF/DESTFP/CJ/SA/041SGG22 du 05 octobre 2022</b> portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction de l'enseignement secondaire, technique et de la formation professionnelle (DESFTP)
14.	<b>Arrêté n° 2022-146/ MESTFP/DC/SGM/DPAF/DIPIQ/CJ/SA/057SGG22 du 18 novembre 2022</b> portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction de l'Inspection pédagogique, de l'Innovation et de la Qualité (DIPIQ)

### **Textes relatifs aux établissements et centres :**

1.	<b>Arrêté 2003 n° 012/METFP/CAB/DC/SGM/DA/DET du 26 mars 2003</b> portant création des établissements publics pilotes d'enseignement technique, de nouveaux services chargés de l'expérimentation des stratégies de réforme de l'ETFP
2.	<b>Arrêté 2004 n°042 METFP/CAB/DC/SG/DRFLM/DET/SA du 22 novembre 2004</b> portant organisation et fonctionnement des structures de production dans les Etablissements d'Enseignement Technique Agricole
3.	<b>Arrêté 2004 n°043 METFP/CAB/DC/SG/DRFLM/DET/SA du 22 novembre 2004</b> portant modalités de gestion des prestations de services dans les établissements du secteur industriel et commercial
4.	<b>Décret n° 2005-118 du 17 mars 2005</b> portant orientation et introduction du sous-secteur d'apprentissage dual dans l'enseignement technique et la formation professionnelle au Bénin
5.	<b>Arrêté n° 2006 n° 067 MESFP/DC/SGM/DFQP/SA du 20 octobre 2006</b> portant attributions, organisation et fonctionnement des centres de formation professionnelle
6.	<b>Arrêté 074 /MESFTP/DC/SGM/DFQP/SA du 19 décembre 2006</b> portant Attribution, Organisation et Fonctionnement des Centres de Métiers
7.	<b>Arrêté n° 001/MESFP/MTFP/MDEF/SGM/DFQP/SA du 03 janvier 2007</b> portant financement de l'apprentissage de type dual
8.	<b>Décret n° 2008-423 du 28 juillet 2008</b> portant conditions de fond, effets et mesure de contrôle de l'exécution du contrat d'apprentissage

9.	<b>Arrêté n° 2012-0015/MESFTPRIJ/MCAAT/MTFP/DC/SGM/DIP/DEC/ DAMA/DFQP/SA du 20 février 2013</b> portant modalités de l'organisation de l'examen du Certificat de Qualification aux Métiers
10.	<b>Arrêté n° 2012-0016 /MESFTPRIJ/MCAAT/MTFP/MCMEJF/MAEP/ DC/SGM/DRFM/DEC/DFQP/SA du 20 février 2013</b> portant création, attributions, composition et fonctionnement des commissions et comités d'organisation de l'examen du Certificat de Qualification aux Métiers
11.	<b>Arrêté n° 2012- 0064 /MESFTPRIJ/ MEF/MCAAT/DC/SGM/DRFM/DEC/DFQP/SA du 27 mars 2013</b> portant mode de financement de l'organisation de l'examen du Certificat de Qualification aux Métiers
12.	<b>Arrêté n° 2013-450/MESTFPRIJ/DC/SGM/DET/DAFoP/SA du 26 novembre 2013</b> portant organisation et fonctionnement du dispositif de formation professionnelle continue dans les établissements d'enseignement technique et de formation professionnelle
13.	<b>Arrêté n° 2015- 402/MESTFPRIJ/DC/SGM/IGM/IGPM/DRIM/DRH/DFT/DESG/SA du 18 septembre 2015</b> portant attributions et modalités de nomination des responsables pédagogiques, administratifs et financiers des établissements des enseignements secondaire, technique et professionnel
14.	<b>Arrêté n° 2015 N° 482 MESFTPRIJ/CQB/SG/DPP/DAFoP/SA du 20 décembre 2015</b> portant création du Centre de formation professionnelle et d'apprentissage d'Agoua
15.	<b>Arrêté 2016 N° 130 MESTFPRIJ/DC/SGM/DPP/DRFM/DET/DESG/DIEM/SA du 24 mars 2016</b> portant conditions de réalisation d'infrastructures scolaires sur financement propre des établissements publics des enseignements secondaire général et technique au Bénin
16.	<b>Arrêté 2016 N° 131 MESTFPRIJ/CAB/SGM/IGM/DRFM/DET/DAFoP/DESG/SA du 24 mars 2016</b> portant modalités d'octroi de primes et indemnités aux personnels administratifs, de service et de soutien dans les établissements d'enseignement secondaire général, technique et professionnel
17.	<b>Arrêté 2016 N° 148 MESTFPRIJ/CAB/DC/SGM/IGPM//DRH/ DET/ DRFM/SA du 31 mars 2016</b> portant fixation des droits d'écolage dans les établissements publics d'enseignement technique et de formation professionnelle
18.	<b>Arrêté 2016 N°149 MESTFPRIJ/DC/SGM/IGM/IGPM/DRFM/DET/SA du 31 mars 2016</b> portant critères d'attribution et de répartition des montants des bourses dans les établissements publics d'enseignement technique et de formation professionnelle
19.	<b>Arrêté 2016 N°150 MESTFPRIJ/DC/SGM/IGPM/DEC/DET/SA du 31 mars 2016</b> portant organisation du diplôme de technicien en hôtellerie/restauration (DT/HR), de technicien en tourisme (DT/T) et de technicien en installation et maintenance informatique (DT/IMI)
20.	<b>Arrêté 2016 N° 151 MESTFPRIJ/CAB/DC/SGM/IGM/IGPM//DRH/ DESG/ DET/ /DAFoP/SA du 31 mars 2016</b> portant fixation des normes de référence et stabilisation des effectifs des apprenants dans les établissements d'enseignement secondaire général, technique et de formation professionnelle
21.	<b>Arrêté 2016 N° 152 MESTFPRIJ/CAB/DC/SGM/IGM/IGPM//DRH/ DESG/ DET/ /DAFoP/SA du 31 mars 2016</b> portant normes de création des postes administratifs dans les établissements publics des enseignements secondaire général, technique et professionnel et charge horaire hebdomadaire des personnels administratifs et pédagogiques des établissements publics des enseignements secondaire général, technique et professionnel
22.	<b>Arrêté 2016 N°154 MESTFPRIJ/CAB/SGM/IGM/IGPM//DRH/ DET/DAFoP/ DESG/SA du 31 mars 2016</b> portant sanctions à infliger aux auteurs de violences sexuelles dans les établissements secondaire général, technique et professionnel

23.	<b>Arrêté 2016 N°156 MESTFPRIJ/CAB/DC/SGM/IGM/IGPM/DEP/ DET/ DESG/DAFoP/SA du 31 mars 2016</b> portant règlement intérieur des établissements des enseignements secondaire général, technique et professionnel
24.	<b>Arrêté 2017N° 049 MESTFP/DC/SGM/DAF/DIPIQ/IGM/DETFP/DESC/SA du 9 mai 2017</b> portant attributions, modalités et conditions d'exercice des fonctions de professeur principal dans les établissements d'enseignement secondaire général, technique et professionnel
25.	<b>Arrêté 2017 N° 50 MESTFP/DC/SGM/DAF/DIPIQ/IGM/DETFP/DESC/SA du 09 avril 2017</b> portant attributions, modalités et conditions d'exercice des fonctions d'animateur d'établissement dans les établissements d'enseignement secondaire général et technique
26.	<b>Arrêté n° 2019 N°006 MESTFP/DC/SG//DAF/DPP/DIPIQ/DETFP/SA du 1<sup>er</sup> février 2019</b> portant érection du « Centre de Vie d'Agouagon » en Centre de formation professionnelle et d'Apprentissage
27.	<b>Arrêté 2019 N°069 MESTFP/DC/SGM/DAF/IGPM/DESG/ DETFP/CJ/SA/084SGG19 du 27 novembre 2019</b> portant charge horaire hebdomadaire des professeurs des enseignements secondaire général, technique et de la formation professionnelle
28.	<b>Arrêté 2021 N°030 MESTFP/DC/SGM/DAF/DPP/DIPIQ/DETFP/SA/020SGG21 du 15 juillet 2021</b> portant encadrement des heures supplémentaires exécutés par les enseignants fonctionnaires de l'Etat ou agents contractuels de droit public de l'Etat, des établissements des enseignements secondaire, technique et de la formation professionnelle
29.	<b>Arrêté 2021 N°038 MESTFP/DC/SGM/DAF/DPP/DIPIQ/DETFP/SA/026SGG21 du 22 septembre 2021</b> portant érection du « Centre de formation professionnelle de Zé » en centre de Formation professionnelle et d'Apprentissage
30.	<b>Décret n° 2022-389 du 13 juillet 2022</b> portant certification des formations professionnelles par apprentissage au Bénin
31.	<b>Arrêté n° 2023-034/ MESTFP/DC/SGM/DPAF/IGRM/DESG/DESTFP/CJ/SA/025SGG23 du 14 juillet 2023</b> portant création, attributions et fonctionnement des divers conseils des établissements publics et privés des enseignements secondaire général, technique et de la Formation professionnelle

## Annexe 2 : Liste des autres documents exploités

1.	<b>Guide méthodologique de gestion pédagogique administrative et comptable des établissements de l'EFTP au Bénin</b> Source : LT Coulibaly
2.	<b>Approche par les compétences dans l'enseignement et la formation techniques et professionnels en Afrique</b> Source : IIPÉ UNESCO
3.	<b>Guide normatif de la démarche d'élaboration des curricula juillet 2017</b> Source : UNESCO
4.	<b>Rapport de diagnostic préalable à l'élaboration de la stratégie Nationale de l'EFTP</b> Source : MESTFP
5.	<b>Rapport sur la gouvernance EFTP au Bénin</b> Source : PEFOP
6.	<b>Vers une meilleure adéquation formation emploi : neuf facteurs de succès</b> Source : EDUCAID Belgique
7.	<b>Faire des partenariats publics-privés dans la formation professionnelle un levier fort de l'émergence économique en Afrique</b> Source : UNESCI-IIPÉ-Pole de Dakar
8.	<b>Acteurs et partenaires dans le secteur de la formation professionnelle</b> Source : UNESCO-PEFEOP – IIPÉ Pole de Dakar
9.	<b>Gouvernance en matière d'enseignement et de formation professionnels dans le sud et l'est de la méditerranée</b> Source : ETF
10.	<b>Rapport sur la gouvernance dans la formation professionnelle : pilotage systémique du modèle suisse</b> Source : ETH Library – Zurich
11.	<b>Les organisations d'employeurs dans la gouvernance de l'EFTP</b> Organisation Internationale du Travail
12.	<b>Collection « Nouvelles qualifications et compétences pour un EFTP axé sur l'avenir » Tomes I et II</b> Source : UNESCO – Education 2030
13.	<b>Diagnostic des Pratiques d'Ingénierie de Formation Professionnelle et Technique au Bénin</b> Source : UNESCO
14.	<b>Termes de Références Elaboration du dispositif d'assurance qualité dans les institutions et établissements de l'Enseignement et de la Formation Techniques et Professionnels (EFTP)</b> Source : ADET
15.	<b>Termes de Références Elaboration du plan stratégique de l'agence nationale de développement de l'enseignement technique 2022-2026</b> Source : ADET
16.	<b>Termes de Références Mise en place et opérationnalisation d'une formule de financement des établissements d'enseignement et de formation techniques et professionnels base sur les performances</b> Source : ADET

## Annexe 3 : Liste des institutions, organismes et des établissements consultés

### Membres du comité-ad-hoc de co-construction du Livrable :

Structure	Nom	Poste
Conseil National du Patronat	ZINSOU Cosme Zinsou	Président Commission Formation
Cadre National de Concertation et Promotion de l'ETFP	HYLE A. Marcellin	Secrétaire Permanent
Ministère des Enseignements Secondaires, Technique et de la Formation Professionnelle	HOUINSOU Gbodja Martin	Inspection Générale Pédagogique du Ministère
Personne ressources	COSSOU GBETO Joseph	Ancien proviseur Lycée Technique
Ministère des Enseignements Secondaires, Technique et de la Formation Professionnelle	ADAGBE Albert <sup>6</sup>	Secrétariat Général du Ministère

### Acteurs du pilotage et du suivi de la réforme autres que le MESTFP :

Structure	Nom	Poste	Mode de consultation	Date
Ministère des Enseignements Secondaires, Techniques et de la Formation professionnelle (MESTFP)	CHABI Kouaro Yves	Ministre	Entretien en face-à-face	16/11/2023
Agence Nationale de Développement de l'Enseignement Technique (ADET)	AHO Fructueux	Directeur Général	Entretiens et réunions physiques et à distance	Contacts réguliers
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique	FLOQUET Anne	Directrice générale Centre Universitaire d'Enseignement Professionnel	Entretien en distanciel	14/12/2023

<sup>6</sup> M. ADAGBE n'a pas pu être présent durant l'atelier tenu à Grand Popo du 22 au 26 avril 2024 mais a suivi avec attention l'ensemble des travaux via des compte-rendu quotidien et a pu apporter ses contributions en distanciel qui ont été intégrées aux travaux finaux.

Agence de Développement de Sèmè-City (ADSC)	DE ALMEIDA Thierry	Dir. programmes formation et recherche	Entretien en face-à-face	19/12/2023
---	--------------------	--	--------------------------	------------

#### Directions ou structures sous tutelle du MESTFP :

Structure	Nom	Poste	Mode de consultation	Date
Secrétariat général du ministère (SGM)	AFFOMAÏ Mathias	Conseiller Technique Suivi Projet	Entretien en face-à-face	16/11/2023
	Edith AMOU	Conseillère Technique Juridique	Entretien en face-à-face	18/01/2023
Direction de la Planification, de l'Administration et des Finances (DPAF)	M. Zakariyaou Aboudou MAMAN	DG DPAF	Entretien en face-à-face	18/01/2024
Cadre National de Concertation et Promotion de l'ETFP	Hyle Marcellin AZONGNITODE	Secrétaire Permanent	Entretien en face-à-face	18/12/2023
Direction de l'Inspection Pédagogique, de l'Innovation et de la Qualité (DIPIQ)	HOUINSOU Martin	Inspecteur Général Adjoint	Entretien en face-à-face	12/03/2024

#### Ministères sectoriels :

Structure	Nom	Poste	Mode de consultation	Date
Ministère du Numérique et de la Digitalisation	DANTONDJI Gaspard	Secrétaire Général Adjoint du Ministère	Entretien en face-à-face	20/12/2023

#### Représentants du secteur privé :

Structure	Nom	Poste	Mode de consultation	Date
Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB)	Sidonie ARABA	Directrice des Programmes	Entretien en face-à-face	20/12/2023
EUROCHAM	BIBILARY Edwige	Directrice Générale et équipes cadres CCEB	Entretien en face-à-face	19/12/2023

### Etablissements et centres de formation :

Structure	Nom	Poste	Mode de consultation	Date
Lycée Technique Agro-Pastoral de Banikoara	HOUNSA Émile	Chef d'établissement	Interview Visioconférence	19/12/2023
Lycée Agricole Mèdji de Sékou	MOUMOUNI Ibrahim	Chef d'établissement	Questionnaire mail	Questionnaire reçu le 9/12/2023
Lycée Technique Agricole de Kika	ADJIMANTIN Victorin	Chef d'établissement	Questionnaire mail	Questionnaire reçu le 18/12/2023
Lycée Technique Agro-Pastoral de Savalou	BAHINI Jean Didier	Chef d'établissement	Interview Visioconférence	20/12/2023
CFPA de Dogbo	GANGAN A. Herman	Chef d'établissement	Questionnaire mail	Questionnaire reçu le 18/12/2023
Lycée Technique Coulibaly	De SOUZA Ephrem	Chef d'établissement	Entretien en face-à-face	18/12/2023
Lycée Technique et Professionnel de Kpondéhou	MEDAGBE Maxime Adogbo	Chef d'établissement	Entretien en face-à-face	22/12/2023
CFPA de Sè	SOULEY Abdoulaye	Chef d'établissement	Questionnaire mail	Questionnaire reçu le 19/12/2023
Lycée Technique de Bohicon	AKPAKOUN Corentin Florian	Chef d'établissement	Interview Visioconférence	18/12/2023

### Personnes ressources :

Nom	Poste	Date
NASSARA Augustin	Ancien proviseur Lycée Technique	22/12/2023
COSSOU-GBETO Joseph	Ancien proviseur Lycée Technique	22/12/2023

## Annexe 4 : Questionnaire Etablissements

### Partie 1 : Analyse de la contribution du secteur privé

#### FONCTION 1 : ANALYSE DES METIERS ET DES COMPETENCES

➤ Description de la fonction :

Première étape du processus de l'Approche Par Compétences, cette fonction regroupe l'ensemble des activités conduites par l'Etablissement ou le Centre dans le cadre du processus d'élaboration des référentiels des compétences des métiers ou fonctions de travail auxquels les jeunes sont préparés. Ils regroupent à titre d'exemples les Analyses en Situation de Travail (AST), les ateliers et Focus -Groups organisés par l'Etablissement ou le centre.

➤ Analyse du niveau d'engagement des acteurs du secteur privé :

Cocher la case correspondante : Niveaux de participation (1 : Aucune participation ; 2 : Participation très occasionnelle ; 3 : Participation régulière)

<b>CRITERE 1</b>	<b>Niveau de participation des acteurs privés</b>			<b>Si participation : Formes de contribution du secteur privé</b>	<b>Contraintes ou freins à relever</b>	<b>Commentaires</b>
	1	2	3			
<p><i>Contribution à l'analyse des métiers et des compétences</i></p> <p><b><u>Exemple :</u></b></p> <p><b>Participation aux Analyses de Situations de Travail (AST)</b></p>						

## FONCTION 2 : ELABORATION / REVISION DES PROGRAMMES DE FORMATION

➤ Description de la fonction :

Deuxième étape du processus de l'Approche Par Compétences, cette fonction regroupe l'ensemble des activités relatives au développement des programmes (ou référentiels de formation) sur la base des référentiels des compétences produits précédemment. La contribution des professionnels et experts métiers dans ce sens est essentiellement axée sur le développement des programmes des compétences techniques.

➤ Analyse du niveau d'engagement des acteurs du secteur privé :

Cocher la case correspondante : Niveaux de participation (1 : Aucune participation ; 2 : Participation très occasionnelle ; 3 : Participation régulière)

CRITERE 2	Niveau de participation des acteurs privés			Si participation : Formes de contribution du secteur privé	Contraintes ou freins à relever	Commentaires
	1	2	3			
<p><i>Contribution à l'élaboration / révision des programmes de formation</i></p> <p><b>Exemple :</b> <i>Participation aux ateliers de rédaction de programmes de formation</i></p>						

### FONCTION 3 : INFORMATION ET ORIENTATION DES JEUNES

➤ Description de la fonction :

La contribution des entreprises et des partenaires du secteur privé à cette fonction vise essentiellement à faire connaître les métiers vers lesquels les jeunes envisagent de s'orienter en abordant aussi bien leurs composantes (Tâches, opérations) que le contexte de leur exercice.

➤ Analyse du niveau d'engagement des acteurs du secteur privé :

Cocher la case correspondante : Niveaux de participation (1 : Aucune participation ; 2 : Participation très occasionnelle ; 3 : Participation régulière)

CRITERE 3	Niveau de participation des acteurs privés			Si participation : Formes de contribution du secteur privé	Contraintes ou freins à relever	Commentaires
	1	2	3			
<p><i>Contribution aux activités d'information et d'orientation des jeunes</i></p> <p><b><u>Exemple :</u></b></p> <p><b>Participation aux campagnes d'informations des jeunes sur les métiers</b></p>						

## FONCTION 4 : MISE EN ŒUVRE DE LA FORMATION

➤ Description de la fonction :

Cette fonction est le cœur de l'activité du centre. Elle regroupe l'ensemble des activités prises en charge par les équipes pédagogiques auxquelles les professionnels peuvent être associés de façon ponctuelle voire régulière.

➤ Analyse du niveau d'engagement des acteurs du secteur privé :

Cocher la case correspondante : Niveaux de participation (1 : Aucune participation ; 2 : Participation très occasionnelle ; 3 : Participation régulière)

CRITERE 4	Niveau de participation des acteurs privés			Si participation : Formes de contribution du secteur privé	Contraintes ou freins à relever	Commentaires
	1	2	3			
<p><i>Contribution à la mise en œuvre de la formation</i></p> <p><b>Exemple :</b> <i>Animation des cours ou des travaux dirigés</i></p>						

## FONCTION 5 : SUIVI DES JEUNES

### ➤ Description de la fonction :

Essentielles dans la préparation du jeune au métier, les activités de suivi par les professionnels se focalisent essentiellement sur sa progression dans l'acquisition des compétences en entreprise (compétences techniques) ou des compétences comportementales facilitant son intégration dans le contexte professionnel.

### ➤ Analyse du niveau d'engagement des acteurs du secteur privé :

Cocher la case correspondante : Niveaux de participation (1 : Aucune participation ; 2 : Participation très occasionnelle ; 3 : Participation régulière)

<b>CRITERE 5</b>	<b>Niveau de participation des acteurs privés</b>			<b>Si participation : Formes de contribution du secteur privé</b>	<b>Contraintes ou freins à relever</b>	<b>Commentaires</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>			
<b>Contribution au suivi des jeunes en entreprise</b>  <b>Exemple :</b> <b>Suivi des jeunes durant leurs stages en entreprise</b>						

## FONCTION 6 : EVALUATION DES APPRENANTS

### ➤ Description de la fonction :

L'évaluation des acquis des apprenants comprend trois (3) fonctions principales : (i) Une fonction d'aide à l'apprentissage ; (ii) Une fonction de régulation de la démarche de développement des compétences par l'apprenant et (iii) Une fonction de régulation de l'enseignement du formateur.

Dans cet objectif, la contribution du professionnel de l'entreprise est d'attester que l'apprenant possède le niveau requis lui permettant l'entrée sur le marché du travail. Sa contribution est donc complémentaire à celles des équipes pédagogiques qui pour leur part évaluent les compétences transversales liées à l'acquisition des connaissances.

### ➤ Analyse du niveau d'engagement des acteurs du secteur privé :

Cocher la case correspondante : Niveaux de participation (1 : Aucune participation ; 2 : Participation très occasionnelle ; 3 : Participation régulière)

CRITERE 6	Niveau de participation des acteurs privés			Si participation : Formes de contribution du secteur privé	Contraintes ou freins à relever	Commentaires
	1	2	3			
<p><i>Contribution aux activités d'évaluation des jeunes</i></p> <p><b>Exemple :</b> <i>Participation aux soutenances de stages</i></p>						

## FONCTION 7 : COMMUNICATION

### ➤ Description de la fonction :

La contribution des acteurs privés à l'effort de communication de l'établissement ou du Centre se traduit le plus souvent par la participation à des événements clés tels que l'organisation de journées portes ouvertes durant lesquelles ils agissent en soutien essentiellement sur la promotion de leurs métiers.

### ➤ Analyse du niveau d'engagement des acteurs du secteur privé :

Cocher la case correspondante : Niveaux de participation (1 : Aucune participation ; 2 : Participation très occasionnelle ; 3 : Participation régulière)

<b>CRITERE 7</b>	<b>Niveau de participation des acteurs privés</b>			<b>Si participation : Formes de contribution du secteur privé</b>	<b>Contraintes ou freins à relever</b>	<b>Commentaires</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>			
<b>Contribution aux activités de communication</b>  <b>Exemple :</b> <b>Participation aux Forums de métiers</b>						

## FONCTION 8 : FINANCEMENT ET DOTATIONS MATERIELLES

### ➤ Description de la fonction :

La traduction concrète de la contribution des entreprises partenaires du centre à ce niveau sont diverses puisqu'elles peuvent se traduire par la mise à disposition de matériels et équipements pédagogiques ou par une contribution financière sous la forme de dons.

### ➤ Analyse du niveau d'engagement des acteurs du secteur privé :

*Cocher la case correspondante : Niveaux de participation (1 : Aucune participation ; 2 : Participation très occasionnelle ; 3 : Participation régulière)*

CRITERE 6	Niveau de participation des acteurs privés			Si participation : Formes de contribution du secteur privé	Contraintes ou freins à relever	Commentaires
	1	2	3			
<p><i>Contribution au financement ou aux dotations matérielles</i></p> <p><b>Exemple :</b> <i>Fourniture de matière d'œuvre</i></p>						

## Partie 2 : Analyse du niveau d'autonomie actuel des établissements et des centres

## DOMAINE 1 : GESTION PEDAGOGIQUE

<u>L'établissement ou le centre :</u>	Niveau d'autonomie			Si autonomie Expliquez en quoi :	Contraintes ou freins à l'autonomie constatés
	Aucune	Faible	Forte		
1.1 Reste maître du processus d'orientation et de recrutement					
1.2 Participe à l'identification des filières de formation en fonction des demandes du secteur économique					
1.3. Participe à l'élaboration et à la révision des programmes et des modules de formation ou assure par lui-même l'élaboration et la révision des programmes et des modules de formation en adéquation avec la demande et sur encadrement des services techniques compétents					
1.4. Aménage le calendrier de formation et tient compte des particularités saisonnières des secteurs économiques conformes aux exigences de l'APC en lien avec l'harmonisation de l'activité économique					
1.5. Délivre des attestations sanctionnant les formations					
1.6. Assure le suivi de l'insertion des sortants					
1.7. Met en place un dispositif de suivi de la qualité de formations					

## DOMAINE 2 : GESTION ADMINISTRATIVE

<u>L'établissement ou le centre :</u>	Niveau d'autonomie			Si autonomie Expliquez en quoi :	Contraintes ou freins à l'autonomie constatés
	Aucune	Faible	Forte		
2.1- Exprime ses besoins en RH et participe à la sélection de recrutement					
2.2- Elabore et met en œuvre un plan de perfectionnement du personnel					
2.3- Contribue à élaborer les fiches de poste et à mettre en œuvre un plan de carrière					
2.4- Elabore et met en œuvre un projet d'établissement					

## DOMAINE 3 : GESTION FINANCIERE

<u>L'établissement ou le centre :</u>	Niveau d'autonomie			Si autonomie Expliquez en quoi :	Contraintes ou freins à l'autonomie constatés
	Aucune	Faible	Forte		
3.1- Elabore le projet de budget alloué par l'état sur la base des objectifs visés et reflétant la diversité des sources financières					
3.2- Négocie et gère des contrats de prestations de services					

3.3- Recrute du personnel temporaire sur ressources propres pour l'exécution de certaines prestations de services					
3.4- Assure l'exécution et le suivi du budget					
3.5 - Gère son budget					

#### DOMAINE 4 : GESTION DE LA COMMUNICATION ET DES PARTENARIATS

<u>L'établissement ou le centre :</u>	Niveau d'autonomie			Si autonomie Expliquez en quoi :	Contraintes ou freins à l'autonomie constatés
	Aucune	Faible	Forte		
4.1- Elabore son plan de communication					
4.2- Gère son budget de communication					
4.3- Met en œuvre des campagnes de communication auprès des futurs apprenants et de leur familles					
4.4- Communique auprès de ses partenaires					
4.5- Organise des réunions d'informations, des journées portes ouvertes et autres événements					