

# **PARTENAIRES SOCIAUX ET FORMATION PROFESSIONNELLE**

APPUI À L'IMPLICATION DES PARTENAIRES SOCIAUX DANS  
UNE PERSPECTIVE D'AMÉLIORATION DE LA FORMATION  
PROFESSIONNELLE ET DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE

*André GAURON*  
*Conseiller maître à la Cour des Comptes*

*Michel VERNIERES*  
*Professeur émérite des universités*

*Juin 2007*

*Ce document est établi à la demande du ministère des Affaires étrangères et européennes.  
Les analyses et commentaires développés n'engagent que leurs auteurs  
et ne constituent pas une position officielle.*

Tous droits d'adaptation, de traduction et de reproduction par tous procédés,  
y compris la photocopie et le microfilm, réservés pour tous pays.

Conception graphique couverture : Aurette Leroy et Anne Caminade  
Impression : mediatys / Groupe Corlet  
Photos : UIMM - CFDT - FO  
©Ministère des Affaires étrangères et européennes, 2008  
ISBN : 978-2-11-097844-8  
ISSN : 1160-3372

# Avant propos

La décision du ministère des Affaires étrangères, de confier aux organisations professionnelles et syndicales françaises la réalisation et le cofinancement d'un projet de coopération centré sur le dialogue social en Afrique sub-saharienne et au Maroc dans le domaine de la formation professionnelle constituait, à la fois, une innovation et un défi.

L'innovation était double car elle portait, d'une part, sur la méthode - *le recours à des opérateurs plutôt qu'à une assistance technique implantée sur place* - et, d'autre part, sur le choix des opérateurs - *des partenaires sociaux plutôt que des formateurs ou des gestionnaires éducatifs*.

Le défi était peut-être plus grand dans la mesure où, chez nos homologues africains, le dialogue social était soit embryonnaire, soit il constituait largement une "terra incognita". Mais le défi était aussi pour nos propres organisations, puisqu'il nous était demandé d'intervenir ensemble - représentants salariés et patronaux - pour témoigner et apporter l'expérience de notre implication et de nos pratiques en matière de développement de la formation professionnelle basée sur le dialogue social, tout en favorisant une appropriation adaptée de la part de nos homologues.

En faisant appel aux partenaires sociaux, l'objectif visé par le projet de coopération du ministère des Affaires étrangères était de contribuer également au rapprochement entre la formation professionnelle et le monde économique. En effet, seule cette relation étroite entre les besoins de formation et l'offre bâtie dans chaque pays est de nature à améliorer le fonctionnement du système et à optimiser les contributions de chacun. Nos organisations professionnelles et syndicales apparaissaient ainsi comme les partenaires naturels d'un projet mobilisateur à caractère structurant et novateur.

Nous avons répondu favorablement à la sollicitation du ministère des Affaires étrangères, car nous considérons que nos organisations sont susceptibles de jouer un rôle majeur au sein de la coopération française. Notre forte expérience et notre expertise, prouvées au sein des différentes instances de la formation professionnelle dans lesquelles nous sommes amenés à participer en France, apportent toute la légitimité à notre intervention.

Les trois ans de forte implication de nos experts au sein de ces actions ont fait que les objectifs assignés au projet ont été largement atteints. Dans les huit pays où le projet s'est déroulé, le dialogue institué entre organisations de salariés et organisations d'employeurs a permis la création de comités paritaires, voire l'élaboration et la signature d'accords paritaires de la formation professionnelle. En outre, ce dialogue s'est traduit par la réalisation d'actions concrètes destinées à transmettre à nos partenaires africains des méthodes de travail, des outils et des compétences : construction de dispositifs de reconnaissance et de certification de compétences pour les uns, formation de conseillers en formation dans un secteur professionnel pour d'autres, ou encore renforcement du fonctionnement des fonds de formation.

Au-delà de ces résultats concrets, qu'il convient cependant de consolider par des appuis spécifiques, notre principal motif de satisfaction en tant que responsables syndicaux et professionnels est d'avoir atteint l'objectif politique que nous nous étions fixé ensemble.

L'évaluation finale, qui a réuni à Paris pendant une semaine tous les partenaires sociaux africains et français, a confirmé la prise de conscience - nouvelle en Afrique - que la formation professionnelle, si elle veut satisfaire à la demande, des entreprises et des salariés ne peut pas être l'affaire exclusive des professionnels de la formation. Elle ne peut répondre correctement aux besoins en compétences que si employeurs et salariés, à travers leurs représentants, s'impliquent dans leur définition, dans leur

financement et dans leur certification. Démonstration a été faite de la pertinence de ce qui se voulait expérimental et qu'il convient désormais, à la fois, d'organiser à une échelle plus grande pour répondre aux besoins de l'économie et d'étendre à d'autres pays.

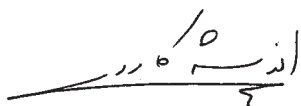
Cette évaluation a également mis en évidence la volonté, de part et d'autre, que les relations nouées entre les organisations professionnelles et syndicales françaises et africaines dépassent le cadre de ce projet et s'inscrivent dans la durée. Les résultats obtenus comportent une vision stratégique qu'il apparaît nécessaire d'accompagner par des actions complémentaires permettant de faire évoluer progressivement les pratiques. Des propositions ont été formulées par les partenaires africains qui sont reprises dans le présent rapport. Elles appellent de notre part sans doute des modes nouveaux d'intervention.

Enfin, les contacts établis tout au long du projet avec les autorités administratives locales ont permis de sensibiliser celles-ci à cette approche et de leur en démontrer la pertinence. Il appartient désormais aux partenaires africains de poursuivre ce travail de conviction.

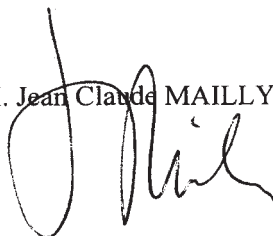
Il est également souhaitable que les bailleurs internationaux, à l'instar de la coopération française dans ces deux composantes - MAEE et AFD - soient eux-mêmes convaincus du caractère primordial - voire incontournable - du dialogue social dans la mise en œuvre de la dimension formation professionnelle pour atteindre les objectifs du millénaire.

Le renforcement des organisations syndicales et professionnelles africaines, dans une optique de dialogue social organisé, constitue à ce titre un enjeu majeur auquel nous sommes prêts à contribuer. Pour notre part, nous réaffirmons ici notre volonté de poursuivre ces actions de coopération en tant que partenaires de la coopération bilatérale et sommes convaincus que cette initiative, dont le Ministère des affaires étrangères est à l'origine, sera capitalisée et renforcée dans le cadre de nouvelles actions confiées aux partenaires sociaux.

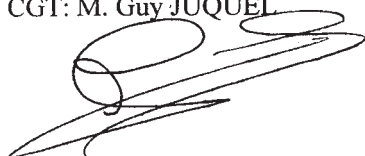
CFDT : Mme Anoushd KARVAR



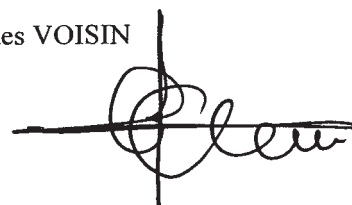
CGT/FO : M. Jean Claude MAILLY



CGT: M. Guy JUQUEL



CFTC: M. Jacques VOISIN



CFE/ CGC : M. Claude COURTY



M. Dominique de CALAN - UIMM



# Résumé

**A**u début des années quatre vingt dix, dans le champ de l'enseignement technique et de la formation professionnelle, la coopération française a réorienté son intervention en partie vers l'appui aux dispositifs de formation professionnelle continue. Elle a souhaité renforcer l'implication des partenaires sociaux dans l'orientation et la gestion des dispositifs de formation professionnelle. Un groupe de travail constitué des organisations françaises d'employeurs et de salariés les plus représentatives a élaboré un projet co-financé par le ministère français des Affaires étrangères et européennes (MAEE), par les organisations françaises patronales (MEDEF/UIIMM, CGPME) et syndicales (CFDT, CGT, CGT/FO) ainsi que par les partenaires sociaux de 8 pays africains.

Ce projet a été construit sur trois axes qui ont été développés par les pays partenaires, une organisation française étant chef de file des activités dans chaque pays :

- **le rôle des partenaires sociaux dans les fonds de formation** au Bénin, Mali et Sénégal ;
- **le développement négocié de l'enseignement technique et professionnel pour le bâtiment et les travaux publics dans un espace régional**, en Côte d'Ivoire, Guinée, Mali et Niger ;
- **la méthodologie de construction de dispositifs de reconnaissance et de certification des compétences** au Burkina Faso, Madagascar et Maroc.

Pour chacun de ces axes et chacun des pays, la mise en œuvre du FSP a été organisée en trois phases :

- une première phase ayant pour objectif de dresser un état des lieux de la réalité du dialogue social en matière de formation professionnelle, d'y sensibiliser les partenaires sociaux et de les amener à jeter les bases d'un comité paritaire sous la forme d'un comité de suivi du projet, enfin, de définir le programme des actions que ce comité souhaitait mettre en œuvre dans la seconde phase, conformément au point d'application particulier de chaque composante ;
- une seconde phase qui consistait pour les partenaires sociaux à s'approprier des outils et des méthodes transférés par leurs homologues français et relatifs à leur programme d'action. Elle a consisté, en général, en la tenue d'un certain nombre de séminaires centrés sur la préparation des actions (élaboration d'un accord sur la formation professionnelle ou d'un cahier des charges) et de formation des acteurs...
- enfin, une troisième phase, plus courte, destinée à expérimenter les actions préparées et à dégager les conditions d'une pérennisation du dispositif.

Lors d'un séminaire d'évaluation (avril 2007) réunissant à Paris les principaux acteurs français et africains du projet, les points principaux suivants ont retenu l'attention :








- l'implication des partenaires sociaux dans la formation professionnelle a été une réussite et est transposable : ceux-ci se vivent désormais comme des acteurs de la formation professionnelle ;

- la nécessité de fonder le paritarisme sur trois types d'actions fondatrices et fédératives : i) émergence des besoins de formation, ii) élaboration de certifications reconnues au niveau national, iii) mise en place d'un financement autonome ;
- l'importance du rôle des comités paritaires qui constituent l'instance d'orientation, le lieu de dialogue des partenaires sociaux entre eux, avec l'Etat et avec les partenaires techniques et financiers ;
- l'exigence d'une participation active des partenaires sociaux à l'élaboration puis à l'évolution du cadre juridique et contractuel qui fixe le statut des fonds, définissent les certifications et leur positionnement dans les conventions collectives ;
- enfin, en concertation avec les partenaires sociaux, la nécessaire rétroaction de la gouvernance de la formation professionnelle continue sur la formation professionnelle initiale : élaboration des référentiels, des certifications, immersion des enseignants en milieu professionnel.

L'évaluation du projet a démontré la validité d'une implication des partenaires sociaux africains dans la formation professionnelle et la pertinence d'un recours à des partenaires sociaux français pour construire en commun la gouvernance du dispositif de formation. L'évaluation préconise :

- la création d'un réseau régional des comités paritaires nationaux de la formation professionnelle ;
- l'implication des partenaires sociaux dans tout projet de formation professionnelle continue et initiale ;
- la mise en cohérence entre les différents bailleurs pour associer les partenaires sociaux aux différents projets de formation professionnelle.

# Sommaire

	<b>Résumé</b>	<b>5</b>
	<b>Présentation du FSP - mobilisateur</b>	<b>9</b>
	<b>Le déroulement du projet</b>	<b>12</b>
	<b>Le séminaire de restitution</b>	<b>25</b>
	1 - La réussite de l'implication des partenaires sociaux dans la formation professionnelle	25
	2 - Les trois piliers du paritarisme	25
	3 - Les comités paritaires	26
	4 - Nécessité d'un cadre juridique et contractuel	26
	5 - Adaptation et diffusion des outils de la formation professionnelle	27
	6 - Articulation entre les niveaux des branches, des régions et du national	27
	7 - l'impact de la formation professionnelle continue sur la formation initiale	27
	<b>L'évaluation du projet</b>	<b>28</b>
	<b>Préconisations</b>	<b>30</b>
	1 - Appuyer la création d'un réseau régional des comités paritaires nationaux de la formation professionnelle	30
	2 - Impliquer les partenaires sociaux dans tout projet de formation professionnelle continue et initiale	31
	3 - Veiller à la cohérence et à la coordination des différents projets de formation professionnelle	31
	<b>Liste des acronymes</b>	<b>32</b>



## **Présentation du FSP - mobilisateur :** **“Appui a l’implication des partenaires sociaux dans une perspective d’amélioration de la formation professionnelle et de l’enseignement technique”**

Au début des années quatre vingt dix, la coopération française a, dans le champ de l’enseignement technique et de la formation professionnelle, élargi son intervention vers l’appui aux dispositifs de formation professionnelle continue. Dans un contexte de politique post-ajustement structurel et d’ouverture de la formation au secteur privé, il s’agissait de passer d’une logique d’offre à une logique de demande et de compléter l’appui à l’enseignement technique par celui à la formation professionnelle continue. Plusieurs instruments ont ainsi été mis en avant : création ou développement de fonds de gestion de la taxe d’apprentissage et création d’observatoires de l’emploi et d’organismes de suivi et de gestion de la formation continue. Vingt huit projets ont ainsi été financés entre 1989 et 2000, seuls ou en partenariat avec la Banque mondiale.

Le premier bilan dressé par la coopération française au début des années 2000 - confirmé par une évaluation réalisée en 2002-2003 - montrait que si les dispositifs avaient effectivement été créés dans la plupart des cas, leur fonctionnement était loin de répondre aux attentes initiales. Le ministère des Affaires étrangères s’est ainsi interrogé sur la pertinence même des actions conduites et notamment sur l’insuffisante implication des partenaires sociaux dans les causes des échecs ou des demi-succès rencontrés dans la plupart des pays. Ce constat l’a conduit à engager en 2000 une recherche / action sur le rôle accru des organisations syndicales dans le champ de la formation professionnelle et sur la manière de les former et de les impliquer. Pour ce faire, il a proposé aux organisations françaises d’employeurs et de salariés les plus représentatives de participer à un groupe de travail destiné à définir le cadre d’une intervention possible. Un document de travail a été élaboré par ce groupe et plusieurs missions de terrain, au printemps 2001, ont permis d’apprécier le niveau d’implication des organisations professionnelles du Sud et des administrations nationales en charge de l’emploi et de la formation. Un “projet mobilisateur “ a alors été rédigé et approuvé par le comité des projets du 25 juin 2002.

Ce projet avait pour objectif, *“par des séminaires dans les pays ou des ateliers en France, de transférer aux organisations syndicales de certains pays d’Afrique sub-saharienne l’ingénierie, les méthodologies et les outils qui leur permettront de mieux appréhender la formation professionnelle continue ; de contribuer à l’amélioration de son pilotage et à l’évaluation des besoins en relation avec la demande du monde économique ; de définir ses objectifs, ses enjeux et ses contenus, permettant de faciliter et de suivre l’insertion des formés dans l’emploi ; ainsi que de favoriser un dialogue social constructif et participatif dans l’ETFP”*.

Le projet prévoyait d’expérimenter plusieurs approches complémentaires, constituées en autant de composantes du projet, *“dont la comparaison in fine pourrait permettre de faire ressortir une méthodologie applicable dans d’autres cas :*

- *une approche qui s’appuie sur les acteurs, dont les partenaires sociaux, d’une branche professionnelle ;*
- *une approche qui s’appuie sur le rôle des partenaires sociaux dans la gestion des Fonds de formation ou de l’apprentissage,*
- *une approche régionale qui favorise la confrontation d’expériences et leur mise en commun,*
- *enfin, une approche qui résulte de la construction en commun de la demande “.*

1) Eureval C3E, Evaluation sectorielle de l’enseignement technique et de la formation professionnelle (1989 – 2000). Mars 2003.

Ce projet se proposait “de faire prendre conscience à l’ensemble des acteurs (organisations syndicales d’employeurs et de salariés, administrations), impliqués – ou qui devraient l’être – dans une démarche d’ingénierie des dispositifs de formation, de l’utilité d’une réflexion globale propre à accroître la pertinence ou le rendement externe de ces dispositifs. Il tendait également à renforcer l’adéquation des dispositifs de formation aux demandes liées aux secteurs économiques et au développement du pays, en facilitant une redistribution progressive des rôles et des responsabilités dans le domaine de l’ETFP”.

Enfin, ce projet mobilisateur cherchait à faire évoluer le mode d’action de la coopération française “en favorisant l’implication plus systématique des partenaires sociaux des pays d’Afrique sub-saharienne dans l’élaboration, la définition, la gestion des dispositifs locaux d’ETFP, en les associant dans un processus consultatif”. L’une des conséquence attendue (ou espérée) de ce projet était “l’émergence d’une demande explicite en matière de besoins de formation des personnels et de leurs perspectives de développement qui se caractérise par un manque cruel de compétences aux niveaux intermédiaires, ouvriers spécialisés, techniciens, techniciens supérieurs, chefs d’équipe”.

Pour assurer un suivi global du projet, un comité de pilotage a pris le relais du groupe de travail. Y ont participé, outre les représentants du ministère des Affaires étrangères, de la coopération et de la francophonie, un représentant du ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité, et les responsables ou “chefs de file” des organisations patronales (MEDEF, CGPME) et syndicales (CGT, CFDT, CGT/FO, CFTC, CGC) ainsi que deux experts.

Huit propositions d’actions ont été présentées par les organisations françaises concernant des pays distincts à l’exception d’un projet régional au bénéfice de quatre pays. Ces actions devaient être mises en œuvre séparément et faire l’objet d’une contractualisation spécifique par voie de convention. Quatre composantes ont été initialement retenues :

**Composante 1 : rôle des partenaires sociaux dans les fonds de formation**

**Proposition présentée par la CGT et la CFDT en partenariat avec le MEDEF et la CGPME pour le Mali, le Sénégal et le Bénin.**

La proposition a pour but de donner aux partenaires sociaux des pays les cadres d’analyse leur permettant de s’approprier les mécanismes de gestion des fonds de formation et de se positionner comme acteurs à tous les niveaux. Elle vise également par rapport aux observatoires de l’emploi et de la formation à donner les compétences et les outils requis pour gérer la question de l’insertion des professionnels dans le tissu économique.

**Composante 2 : intervention au niveau d’une branche professionnelle**

**Proposition présentée par la CFTC en partenariat avec la CGC, le MEDEF et la CGT/FO pour le Togo et proposition envisagée avec le Maroc.**

Le but poursuivi est d’agir par rapport à une branche professionnelle retenue en fonction de ses débouchés potentiels et de ses incidences sur le marché de l’emploi – agro-alimentaire – là où la formation professionnelle se construit.

**Composante 3 : intervention au niveau régional**

**Proposition présentée par la CGT/FO en partenariat avec le MEDEF, la CFTC et la CGC pour la Côte d’Ivoire, le Mali, le Niger et la Guinée.**

L’objectif est de favoriser dans un groupe de pays l’émergence ou le développement d’un dialogue en ETFP afin que les partenaires sociaux prennent conjointement et successivement en charge les aspects techniques, stratégiques et financiers de tout ou partie de la formation professionnelle dans le secteur du BTP.

**Composante 5 : construction avec les partenaires sociaux d'une méthodologie et du choix sectoriel**  
**Proposition présentée par le MEDEF en partenariat avec la CFTC, CGT/FO et la CGC pour Madagascar et le Burkina-Faso.**

Le projet porte sur la recherche par les acteurs eux-mêmes, de solutions qui leur seront adaptées, en travaillant notamment sur les responsabilités que doivent exercer en la matière les organisations professionnelles ou syndicales et les entreprises, afin de passer d'une position de consommateur de produits de formation issus du système public à une position d'acteurs.

**Composante 4 : management du projet**

En France, un comité de pilotage est institué qui veille à l'exécution et à la réalisation des diverses composantes du projet. Le département du MAE en charge de la formation professionnelle en assure le secrétariat.

Dans chaque pays, un comité de suivi local, réuni à l'initiative du SCAC, vérifie la bonne exécution des différentes phases des actions, propose si nécessaire des modifications et rend compte au comité de pilotage.

Le projet initial était prévu sur 36 mois pour un montant total de 3 431 751 € dont 1 970 635 € à la charge du MAE, 1 189 594 € à la charge des partenaires sociaux et industriels français et 271 521 € de financement local.

Par ailleurs, deux modifications sont intervenues par rapport au projet initial : d'une part, l'UIMM s'est substituée au MEDEF comme opérateur patronal, et d'autre part, suite au retrait de la CFTC le projet relatif au Togo a été abandonné. En revanche, la proposition avec le Maroc a été reprise par l'UIMM sur la composante 5.

## Le déroulement du projet

Le projet avait pour objectif l'appui des partenaires sociaux français à la mobilisation de leurs homologues africains sur la question de la formation professionnelle. Il s'agissait donc d'un objectif éminemment politique dont les diverses actions constituaient un exemple d'application concrète. Le découpage du projet en trois phases répondait à cette construction initiale.

Dans une première phase, il s'agissait de procéder à un état des lieux de la réalité du dialogue social en matière de formation professionnelle dans chacun des pays, d'y sensibiliser les partenaires sociaux et de les amener à jeter les bases d'un comité paritaire sous la forme d'un comité de suivi du projet, enfin, de définir le programme des actions que ce comité souhaitait mettre en œuvre dans la seconde phase conformément, au point d'application particulier de chaque composante.

La seconde phase consistait pour les partenaires sociaux à s'approprier des outils et des méthodes transférés par leurs homologues français relatifs à leur programme d'action. Elle a consisté en général en la tenue d'un certain nombre de séminaires centrés sur la préparation des actions – élaboration d'un accord sur la formation professionnelle ou d'un cahier des charges, de formation des acteurs...

Enfin, la troisième phase, plus courte, était destinée à expérimenter les actions préparées et à dégager les conditions d'une pérennisation du dispositif.

Les développements ci-dessous rendent compte de la mise en œuvre du projet pour chacune des composantes.

### **I – Composante 1 : *Implication des partenaires sociaux dans les fonds de formation***

*Chef de file* : CFDT en coopération avec la CGT, la CGPME et le MEDEF

*Maître d'œuvre* : Institut Belleville - CFDT

*Pays d'application* : Mali, Sénégal, Bénin

**Principales réalisations du projet** : création d'un conseil paritaire national de la formation professionnelle (CPNFP), élaboration et adoption d'un accord paritaire, appropriation du plan de formation et des référentiels métier et création au Sénégal d'un fonds paritaire de financement de la formation pour les entreprises structurées (FONDEF).

#### *A / partenaires sociaux africains*

##### **Les organisations béninoises**

- Organisation d'employeurs

Conseil national du patronat du Bénin (CNPB) regroupe environ 200 entreprises structurées

Fédération nationale des artisans du Bénin (FENAB) regroupe plus de 10 000 artisans organisés sur une double base métier et territorial

- Organisations de salariés

Confédération des syndicats des travailleurs du Bénin (CSTB) : 18 000 adhérents

Confédération des syndicats autonomes du Bénin (CSAB) : 15 000 adhérents

Union nationale des syndicats des travailleurs du Bénin (UNSTB) : 5 000 adhérents

##### **Les organisations maliennes**

- Organisations d'employeurs

Conseil national du patronat du Mali (CNPM)

Fédération nationale des artisans du Mali (FNAM) : 900 associations regroupant 60 000 membres

- Organisations de salariés

Confédération des syndicats des travailleurs du Mali (CSTM) : pas de chiffre précis du nombre d'adhérents

Union nationale des travailleurs du Mali (UNTM) : pas de chiffre précis du nombre d'adhérents

### **Les organisations sénégalaises**

- Organisation d'employeurs

Confédération nationale des employeurs du Sénégal (CNES)

Confédération nationale du patronat du Sénégal (CNPS)

Union nationale des commerçants et industriels du Sénégal (UNACOIS) : environ 90 000 membres, à 93 % commerçants

- Organisations de salariés

Confédération nationale des travailleurs du Sénégal (CNTS) : 63 organisations regroupant 60 000 membres

Confédération des syndicats autonomes (CSA) : 40 organisations regroupant environ 44 000 membres

Union nationale des syndicats autonomes du Sénégal (UNSA) : 55 organisations regroupant plus de 55 000 membres

## ***B / Déroulement des actions***

Cette composante du projet a été conduite selon une démarche générale identique pour les trois pays, mais avec les adaptations qu'imposaient leurs situations particulières. Chaque phase a été marquée par la tenue dans chacun des pays de séminaires animés par deux membres des organisations françaises de salariés (CFDT et CGT) et un ou deux membres des organisations patronales (CGPME, MEDEF). En fin de phase, un séminaire commun réunissait les partenaires des trois pays.

Par ailleurs, au Bénin et au Mali, les fédérations d'artisans étaient déjà engagées dans les projets de mise en place d'un système d'apprentissage dual impulsés par la coopération allemande (GTZ), suisse (Swisscontact) et française. Celle-ci appuyait également des projets de formation professionnelle continue (création des UF AE au Mali et formation de conseillers de formation au Bénin) dans lesquels étaient impliqués les fonds de formation.

### **Phase 1 – diagnostic et sensibilisation**

**Au Bénin**, elle s'est déroulée de février 2003 à juin 2004 et a été centrée sur le fonctionnement du Fonds de développement de la formation continue et de l'apprentissage (FODEFCA) à la gestion duquel participent les partenaires sociaux. Un premier séminaire, a été réalisé en France en juin 2003 pour 6 membres du conseil d'administration du FODEFCA afin de leur permettre de mieux maîtriser les enjeux et outils du pilotage des interventions du Fonds. Un deuxième séminaire au Bénin a permis d'étendre et d'approfondir cette réflexion sur les différentes fonctions des administrateurs de ce Fonds. Une action de sensibilisation a également été réalisée à partir d'une analyse des besoins dans 3 entreprises (une grande, une moyenne et un atelier d'artisan)

**Au Mali**, cette première phase s'est déroulée de février 2003 à mai 2004 et a consisté en rencontres avec les partenaires et en la sensibilisation de ces derniers, en liaison avec la ministre de l'emploi et la formation professionnelle, aux questions posées par le développement du dispositif de formation professionnelle. Le premier séminaire, dit de sensibilisation, a constaté le peu d'implication des partenaires sociaux dans les nombreuses structures existantes (l'ANPE, le FAFPA, l'APEJ, les UF AE). Les partenaires sociaux ont donné leur accord pour participer au "Comité de pilotage tripartite" que veut mettre en place la direction nationale de la formation professionnelle. Un comité de suivi local des partenaires sociaux a été constitué.

*Au Sénégal*, la première phase a commencé en septembre 2003 pour s'achever en mars 2004. Elle a eu pour objet la rencontre avec les partenaires et leur sensibilisation aux enjeux et outils du pilotage du dispositif de formation professionnelle. La mise en place d'un Fonds de développement de l'enseignement technique et de la formation professionnelle (FONDEF) –distinct de l'office national de la formation professionnelle (ONFP) créé en 1987 avec le concours de la Banque mondiale - au conseil d'administration duquel siègent les partenaires sociaux a conduit à centrer le premier séminaire sur les enjeux et outils du pilotage des interventions de ce fonds et la place que peuvent y tenir les partenaires sociaux. Au cours de cette première phase, a été relevé un problème de coordination avec les autres projets de coopération française en matière de formation professionnelle.

## **Phase 2 – formation action : année 2005**

L'interruption du programme pendant plusieurs mois pour des raisons budgétaires a conduit à prévoir au début de la seconde phase une mission de "reprise de contact" dans chacun des pays. A la fin de la phase II, un séminaire de synthèse commun aux comités de suivi local de chaque pays, outre les échanges d'expérience, a permis d'élaborer le plan de travail de la phase III. La phase II a été largement consacrée à l'élaboration d'un texte – accord ou déclaration – énonçant de façon paritaire les engagements que les partenaires sociaux entendent prendre dans le champ de la formation professionnelle. Ce texte a largement dépassé le seul rôle des partenaires dans les fonds de formation pour viser la mise en place d'une "gouvernance" d'ensemble.

*Au Bénin*, cette phase a porté sur l'acquisition de la mise en œuvre des plans de formation des entreprises, les moyens pour les partenaires sociaux d'assurer un relais à l'action du FODEFCA ainsi que la rédaction et l'adoption d'un accord paritaire sur la formation professionnelle :

- le premier séminaire de recherche action a porté, à partir du cas concrets de trois entreprises, sur la maîtrise du plan de formation et les outils techniques à s'approprier. Un plan de travail a été élaboré pour la suite des activités. Le deuxième a porté, sur le bilan du travail conduit, depuis le précédent séminaire, par chaque organisation qui ont, en particulier, réalisé la décentralisation prévue de l'information. Dans cette perspective, leur rôle de relais du dispositif du FODEFCA a été précisé. Enfin un *Accord des partenaires sociaux béninois* a été adopté ;
- un voyage d'études en France a été organisé en octobre 2005 pour l'équipe technique du FODEFCA, en commun avec les membres des comités locaux de suivi des deux autres pays à l'exception d'éléments de formation plus technique qui leur ont été spécifiquement destiné. Ce fut l'occasion d'échanges d'expériences et de découverte d'expériences françaises.

*Au Mali*, la phase II a porté sur l'acquisition de la maîtrise du plan de formation de l'entreprise, sur l'analyse de l'organisation et du fonctionnement d'un Fonds de la formation et a permis la rédaction d'une Déclaration commune des partenaires :

- le premier séminaire de recherche action a porté, à partir de cas concrets, sur la maîtrise du plan de formation. De plus, l'analyse de l'organisation et du fonctionnement d'un fonds de formation a été réalisée. Enfin, un plan de travail a été élaboré pour la suite du travail ;
- le deuxième séminaire a porté, sur la base du bilan du travail réalisé depuis le précédent séminaire par chaque organisation, sur le rôle et la place des branches professionnelles. *Une déclaration commune, dite de Bamako*, a été rédigée mais n'a pas signée du fait de problèmes inter-syndicaux. Toutefois, l'ensemble des partenaires ont approuvé le contenu de l'accord et sont d'accord pour le mettre en œuvre ensemble ;
- un voyage d'études en France a été organisé en octobre 2005 réunissant des membres des comités locaux de suivi des trois pays. Ce fut l'occasion d'échanges d'expériences et de découverte d'expériences françaises. Mais la semaine de formation envisagée à Paris pour l'équipe technique du FAFPA, prévue en octobre a été reportée en raison de la restructuration complète de l'équipe de ce fonds.

*Au Sénégal*, au début de la seconde phase a été constitué un comité de suivi local. Deux séminaires de recherche action ont été tenus :

- lors du premier, il s'est agi, à l'intérieur de deux entreprises (1100 et 70 salariés) de travailler concrètement sur leurs plans de formation et, à partir de ce travail, d'élaborer un plan d'action pour chaque organisation ;
- le second séminaire a permis de rédiger *une plateforme commune, dite "Déclaration de Dakar"* adoptée et présentée à la presse en Juillet 2005 ;
- suite à la création du FONDEF (fonds de développement de l'ETFP) dédié au financement des formations destinées aux entreprises structurées, une session de formation a été organisée, à Paris en avril 2005, pour l'équipe technique nouvellement recrutée (4 personnes) ;
- enfin, un voyage d'études en France a eu lieu en octobre 2005 réunissant des membres des comités locaux de suivi des trois pays. Ce fut l'occasion d'échanges d'expériences et de découvertes d'expériences françaises. De même, une semaine de formation a été organisée à Paris pour l'équipe technique du FONDEF (4 personnes).

### **Phase 3 – structuration : année 2006**

*Au Bénin*, cette phase de structuration a montré que l'organisation de chaque partenaire est très inégale. Les artisans sont les mieux organisés sur une base décentralisée. Une feuille de route pour l'avenir a été rédigée. Les efforts à réaliser par chacun pour mieux structurer leurs interventions en matière de formation professionnelle ont également été précisés. Le CPNFP a poursuivi sa structuration et la mise en place de son partenariat avec le FODEFCA. Lors du séminaire (novembre 2006) consacré au "rôle et fonction du CPNFP", la convention de création de ce dernier a été signée par les organisations participantes au projet et les travaux réalisés présentés au Ministre chargé de la formation professionnelle. Les partenaires sociaux ont par ailleurs été associés à l'élaboration de l'avant projet de loi sur la formation professionnelle continue et la FENAB a été un acteur actif de la mise en place des certifications élaborées dans le cadre du projet de la coopération française PAFTP en appui avec la GTZ.

*Au Mali*, cette phase permis de s'interroger sur les conséquences de la forte hétérogénéité, de chaque partenaire, quant à son organisation. Une grille d'action et une feuille de route pour l'avenir ont été affinées. Le CPNFP a été structuré. Malgré l'hétérogénéité constatée des différentes organisations, elle a permis de construire une démarche collective. Chaque organisation s'est dotée d'une structure prenant en charge les questions de formation professionnelle. Lors du séminaire tenu en novembre 2006 et consacré au "rôle et fonction du CPNFP", la convention de création de ce dernier a été signée par les organisations participantes au projet. Le FAFPA a par ailleurs été sollicité pour financer des formations.

*Au Sénégal*, cette phase avait pour but d'aider chaque structure syndicale à s'organiser. Ainsi, chaque organisation s'est dotée d'un document d'orientation relatif à la formation professionnelle. Elle a aussi permis de confronter leurs points de vue afin de donner une feuille de route au CPNFP et de jeter les bases d'un accord national paritaire. Le CPNFP est doté d'un budget de fonctionnement. Les outils mis en place lors des phases précédentes sont opérationnels et utilisés concrètement. Le comité a également élaboré une contribution des partenaires sociaux au projet de loi du Ministre de la formation professionnelle.

Cette phase s'est close sur un séminaire de synthèse commun aux trois pays qui a eu lieu en décembre 2006 au Bénin. Toutefois, la délégation du Mali n'a pas pu y participer pour des raisons purement matérielles (transport impossible). Ce séminaire a permis une nouvelle mise en commun des expériences de chacun et de définir un plan de travail pour 2006-2008.

### *C / Appréciations et perspectives*

La prise de conscience de la nécessaire implication des partenaires sociaux a été réelle et même si au Mali les organisations de salariés n'ont pas réussi à se mettre d'accord pour signer l'accord négocié ensemble, toutes les organisations en ont approuvé le contenu.

Le CPNFP et les accords ou déclarations paritaires apparaissent comme des leviers de la gouvernance du dispositif de formation professionnelle dont les fonds de formation deviendraient un outil opérationnel.

Les préconisations pour l'avenir sont issues du travail commun final des comités des trois pays du programme qui, pour consolider le travail effectué, suggèrent de :

- accompagner la mise en œuvre des plans de formation des entreprises ;
- mettre en place des modalités de valorisation de l'expérience dans le monde artisanal ;
- organiser des groupements d'employeurs en branches professionnelles.
- rédiger des référentiels emploi, métier, formation.

## **II – Composante 3 : Projet de développement négocié de l'ETFP dans le BTP dans un contexte régional (PRODÉN-BTP) –**

*Chef de file* : CGT/FO en coopération avec le MEDEF ; la CGC, la CFTC et le groupe Bouygues.

*Maître d'œuvre* : IDESC.

*Pays d'application* : Côte d'Ivoire, Guinée, Mali et Niger

**Principales réalisations du projet** : mise en place d'un comité paritaire, recrutement et formation de conseillers en formation dans le secteur du BTP et réalisation de premières actions de formation. La dimension régionale a été présente tout au long du projet et s'est appuyée sur un marché de l'emploi très mobile dans le secteur du BTP et de dimension régionale.

### *A / Partenaires sociaux africains*

#### **Côte d'Ivoire :**

Union générale des travailleurs de Côte d'Ivoire

Union du patronat ivoirien

Ainsi que le Fonds de développement de la formation professionnelle (FDFP)

#### **Guinée :**

Confédération nationale des travailleurs de Guinée (CNTG)

Union syndicale des travailleurs de Guinée (UNSTG)

Fédération du BTP

#### **Mali :**

Confédération syndicale des travailleurs du Mali (CSTM)

Union nationale des travailleurs du Mali (UNTM)

Fédération du bâtiment

Assemblée permanente des chambres de métiers

#### **Niger :**

Union syndicale des travailleurs du Niger (USTN)

Fédération du BTP BEN/SYNAPEMEIN

En outre, en Guinée, Mali et Niger, le ministère en charge de l'ETFP a été associé au projet.

## *B / Déroulement des trois phases :*

**Phase 1 – diagnostic** de mai à décembre 2003 : identification des partenaires et vérification de la faisabilité du projet et organisation d'un séminaire commun aux quatre pays à Saint Jean Cap Ferrat en octobre 2003.

Un constat en quatre points a été dressé : 1/ l'instauration d'un dialogue social fort et constructif ne pose pas de problème idéologique, 2/ la pratique du paritarisme est balbutiante, 3/ les Fonds de financement de la formation existent mais sont fragiles et leur financement incertain, 4/ le secteur de l'ETFP manque de compétences et les évolutions nécessaires sont considérables. En outre, dans la secteur spécifique du BTP, le manque de compétences est criant, notamment aux niveaux V à III ainsi qu'au niveau des chefs d'entreprise.

Le séminaire d'octobre a permis de motiver les participants à prendre en charge la politique de qualification d'une branche professionnelle en montrant que c'était possible, que le dialogue social est un vrai travail qui s'organise sur des enjeux concrets et que le développement de l'ETFP doit s'appuyer sur une démarche d'identification des besoins en compétences et avec des outils spécifiques.

A l'occasion de ce séminaire, il a été décidé de créer un sigle particulier pour ce programme baptisé PRODEN-BTP et d'ouvrir un site internet dédié au projet.

**Phase 2 – formation-action** de janvier 2005 à mai 2006 : recrutement et formation de conseillers de branche et mise en place des comités paritaires de branche.

L'expérience du Fonds de développement de la formation professionnelle (FDFP) de Côte d'Ivoire a joué un rôle important dans la mise en place de cette composante.

Ce fonds dispose en effet d'un effectif significatif de conseillers qui utilisent une méthodologie et des outils semblables à ceux proposés par la partie française. Les événements politiques ont malheureusement interrompu assez vite leur participation au projet.

Les conseillers de branche ont été choisis sur la base d'un appel à candidature sur plusieurs critères dont une expérience de dix ans dans le secteur et un niveau de technicien supérieur. Leur origine a été très diverse : enseignant, chef de chantier, ingénieur, directeur de gestion, chef d'entreprise... Ces conseillers sont placés auprès du comité paritaire de branche. Une formation de base leur a été dispensée au cours de 12 séminaires locaux dont un au niveau régional.

En outre, le projet a permis des transferts méthodologiques dans deux domaines :

- l'approche par le Plan Compétences Compétitivité (PCC) développée par l'IUMM qui part de l'analyse des problèmes à résoudre pour définir les compétences nécessaires à leur solution et les moyens de les acquérir (par la formation ou non) a été acquise par les conseillers. Il est important de faire comprendre que les problèmes rencontrés peuvent avoir des causes très différentes (mauvaise organisation/coûts, mauvaise qualité des travaux/accidents, matériels et équipements inadaptés...) donc des solutions elles-mêmes différentes qui nécessitent des compétences adaptées. La capacité à identifier les problèmes de l'entreprise est donc une étape essentielle qui exclut des formations préformatées offertes sur catalogue.
- l'acquisition des notions méthodologiques nécessaires à un dialogue social efficace et constructif.

**Phase 3 – application de juin à décembre 2006** : poursuite de la formation-action des conseillers à travers des enquêtes de terrain et des actions "légères" de formation.

Ces actions supposaient de la part du comité paritaire de :

- se prononcer sur les réponses aux appels d'offre lancés par les conseillers ;
- mobiliser les financements (locaux) nécessaires à ces actions ;
- passer des conventions avec les organismes de formation retenus ;
- encadrer l'activité des conseillers dans la mise en œuvre et le suivi des actions.

Le comité du Mali s'est avéré le plus actif et a organisé des stages de perfectionnement d'une semaine en enduits de finition, carrelage...Le financement a été assuré par le FAFPA (80%) et l'ANPE (20%). Les résultats ont été jugés satisfaisants (L'UFAE –MB créé par le projet d'appui à l'ETFP de la coopération française figure parmi les organismes de formation sélectionnés pour réaliser les formations).

Le comité de Guinée a lancé les appels d'offre, retenus les intervenants et obtenu l'accord de l'ONFPP. Mais un conflit de leadership entre la direction de l'ONFPP et le comité paritaire (dont le président est aussi celui de l'ONFPP) a bloqué la réalisation des actions.

Le comité du Niger a également lancé l'appel d'offre, choisi les intervenants et l'ONAFOP doit en assurer le financement à hauteur de 65 %, le complément devant être assuré par l'IDESC à travers une convention avec le comité paritaire. Une formation pour 10 maçons a également été réalisée.

Par ailleurs, un séminaire commun aux trois comités paritaires s'est tenu à Paris en octobre 2006. Il se proposait de confronter les réussites et les difficultés rencontrées, de renforcer la motivation des participants et de faire lancer les activités pour 2007-2008 afin de conforter l'autonomie des comités.

A cette occasion des chantiers lourds ont été préparés (par exemple, maintenance d'engins de chantier au Niger) pour lesquels l'ensemble des compétences n'existent pas localement. La solution retenue a été de scinder la compétence globale recherchée en blocs de compétences, de procéder à des appels d'offre distincts et de faire appel en tant que de besoin à des formateurs extérieurs en les couplant avec un établissement au sein duquel des formateurs seraient formés simultanément.

Enfin, à l'occasion des derniers séminaires qui se sont tenus dans chacun des pays (celui de Guinée s'est tenu dans une grande improvisation), les conseillers de branche ont présenté un mémoire qu'ils ont soutenu devant un jury composé de membres représentatifs de la profession. Les trois comités avaient souhaité et ont obtenu que les certificats soient signés du ministre en charge de l'ETFP afin d'officialiser leurs compétences devant les instances administratives nationales.

### *C - Appréciation et perspectives :*

L'objectif était de susciter l'appropriation conjointe par les partenaires sociaux de l'ETFP et de montrer en même temps comment construire un dialogue social sur des enjeux concrets. Deux objectifs intermédiaires étaient visés : créer et faire vivre des comités paritaires et former des conseillers de branche placés auprès de ces comités.

Le projet a permis aux partenaires sociaux de la branche BTP de prendre conscience des besoins en compétence dans différents métiers, par exemple dans la finition, les préparations, la conduite d'engins de chantiers. Des visites d'entreprises ont permis des études de postes et l'identification de besoins de compétences.

Les certificats de présence sont venus clore les sessions de formation. Mais ceux-ci ont été perçus comme insuffisants pour attester des compétences acquises.

Pour l'IDESC :

- les comités du Mali et du Niger ont montré que les partenaires sociaux étaient en mesure d'œuvrer de concert dès lors que les objectifs visés étaient favorables aux entreprises et aux salariés ; de réunir sur des objectifs limités des moyens financiers, matériels et humains de qualité suffisante pour dispenser un enseignement professionnel ; d'infléchir (ponctuellement) les pratiques contre-productives ;
- en Guinée, les résultats ont été incomplets et les obstacles rencontrés par le comité et les conseillers ont montré que le dialogue social pouvait se heurter à des pratiques et des "chasses gardées" solidement installées ;
- le poids des personnalités s'est révélé déterminant sur le fonctionnement des comités, notamment en fonction de leur degré d'implication dans le pilotage des conseillers ;

- la compétence des conseillers est restée inégale : au Mali, les 5 conseillers ont été certifiés sans réticence, mais l'un aura sans doute besoin de l'appui de ses collègues pour exercer sa fonction ; en Guinée, sur 4 conseillers, 3 ont été certifiés et un a été "repêché" comme conseiller-adjoint, mais leur capacité d'analyse et d'initiative est jugée plus faible ; enfin au Niger, tous ont été admis mais malgré un travail acharné bien que tardif de leur part, les conseillers ont présenté quelques difficultés de compréhension et plus encore d'expression écrite et souhaitent bénéficier d'une "guidance" pendant un an ou deux.

Au total, l'IDESC estime que *"le paritarisme réel n'a pu s'imposer que partiellement : les comités paritaires n'ont fonctionné qu'avec l'approbation de l'Etat : les comités du Mali et du Niger revendiquèrent et firent vivre une certaine autonomie des partenaires sociaux, celui de Guinée revendiqua dans sa plaquette de présentation la "tutelle" du ministère de la formation professionnelle. L'obligation pour le financement des actions lourdes et l'accès aux bailleurs de fonds internationaux, de passer par les gouvernements ne peut que renforcer la sujétion des partenaires sociaux"*.

### **III - Composante 2 et 5 : méthodologie de construction de dispositifs de reconnaissance et de certification des compétences**

*Chef de file* : UIMM en coopération avec la CGT/FO, la CFTC et la CGC

*Maître d'œuvre* : CODIFOR avec UIMM rhodanienne et Codifor AFPI Nord Auvergne

*Pays d'application* : Madagascar, Burkina-Faso et Maroc

#### **Madagascar et Burkina-Faso**

**Principales réalisations du projet** : transfert de méthodologie pour l'élaboration de dispositifs de certification paritaire de compétences et réalisation de telles certifications dans plusieurs métiers : création d'OPCA à Madagascar, création d'un CPNFP et réalisation de premières certifications (pour 223 personnes) au Burkina-Faso.

#### *A / Partenaires sociaux africains*

##### **Les organisations malgaches partenaires :**

###### *- organisations patronales*

- le groupement des entreprises de Madagascar (GEM) représente environ 700 entreprises regroupées dans 10 associations et syndicats nationaux, 6 groupement nationaux et 49 entreprises ;
- le groupement des entreprises franches et partenaires (GEFP) est un groupement GEM de 130 entreprises (sur environ 175) de la zone franche, dont 35 % d'entreprises textile représentant 80 % de l'emploi de la zone ;
- le groupement des aquaculteurs et pêcheurs de crevettes de Madagascar (GAPCM), également membre du GEM, regroupe 17 adhérents et était déjà fortement impliqué dans la formation professionnelle avant le début du projet ;
- le syndicat des industries de Madagascar (SIM), adhérent du GEM, regroupe 87 adhérents représentant les plus grandes et les plus modernes entreprises du pays ;
- enfin, le Jeune patronat malgache (JPM), membre également du GEM est composé de 20 chefs d'entreprise, pour la plupart, formés en France ;
- le groupement du patronat malgache (FIVMPAMA) est l'organisation la plus ancienne et regroupe plus de 200 entreprises petites et moyennes, exclusivement à capitaux malgaches jusqu'en 2002 ;
- le CONECS est une plate-forme d'échange pour les PME créé par le FIVMPAMA en 1989.

- *organisations de salariés*

• la conférence des travailleurs malgaches (CTM) a été créé en 1998 et regroupe 16 organisations dont les 4 les plus représentatives : travailleurs malgaches, fédération des travailleurs de Madagascar, confédération chrétienne des syndicats malgaches et FISEMARE. Elle s'est associée au projet en participant au comité de suivi mais était au départ.

**Les organisations burkinabé partenaires :**

- *organisation consulaire*

• Chambre de commerce, d'industrie et d'artisanat du Burkina-Faso.

- *organisations patronales*

- conseil national du patronat Burkinabé (CNPB) ;
- fédération nationale des artisans du Burkina Faso (FENAB-BF).

- *organisations de salariés*

- Confédération générale des travailleurs burkinabés (CGTB) ;
- Union des syndicats libres (USL).

***B / Déroulement des trois phases :***

Une première mission de terrain a eu lieu en 2001 à l'initiative du MAE, mais le projet proprement dit s'est déroulé entre mars 2004 et novembre 2006.

**Phase 1 "diagnostic"** - mars 2004 à novembre 2004 : établissement d'un état des lieux, identification des partenaires et sensibilisation à leur implication dans la formation professionnelle.

***A Madagascar*** comme au ***Burkina-Faso***, le constat de départ fait état de l'absence d'un système de formation professionnelle adapté au secteur privé, justifiant la demande de construction d'un dispositif paritaire de reconnaissance et de validation des compétences. Toutefois, les attentes des partenaires sociaux étaient contrastées.

***A Madagascar***, les organisations patronales ont exprimé au départ une forte attente tandis que la demande de la CMT était faible, ses membres étant plus préoccupés par leur propre formation que par celle des salariés. Toutefois, ces derniers ont accepté de participer au comité de suivi. Le Conseil national de la formation technique et professionnelle (CNFTP) créé en 1991 constituait le seul point d'appui dont disposaient les partenaires sociaux au démarrage du projet.

Le contexte institutionnel n'était pas très favorable, du fait du désengagement des bailleurs pendant plusieurs années. Le fonds d'intervention de la formation professionnelle (FIFP) destiné à financer la formation professionnelle prévu dans le cadre du projet PREFTEC de la Banque Mondiale (1996 – 2000) n'avait jamais vu le jour et l'observatoire national de l'emploi et de la formation (ONEF) ne répondait pas aux objectifs initiaux. Après avoir appuyé le PREFTEC, la coopération française s'était retirée suite à des désaccords sur l'orientation générale de la politique malgache dans le domaine de la formation professionnelle et suite à des détournements d'équipements constatés au sein d'un établissement qu'elle avait appuyé.

***Au Burkina-Faso***, le contexte était plus favorable, marqué par l'existence de plusieurs projets d'appui à la formation professionnelle de la coopération française et d'autres bailleurs. En particulier le projet d'appui à la formation professionnelle et aux métiers de l'artisanat (FPMA) a permis la création d'un Fonds d'appui à la formation professionnelle et à l'apprentissage (FAFPA), le développement de la formation continue et la création d'un centre d'étude des métiers et des qualifications (CEMEQ).

Toutefois, le dialogue social restait embryonnaire au sein même du FAFPA ou le CNPB, la FENAB-BF et les syndicats de salariés ne disposent que d'un siège chacun sur 9 membres (l'Etat disposant de 4 représentants à côté de la chambre de commerce d'industrie et d'agriculture ainsi que de la fédération nationale des organisations paysannes). Les partenaires sociaux ne disposaient pas d'une vision d'ensemble du dispositif de formation technique et professionnelle pour se positionner comme des acteurs du système et pouvoir orienter les choix et les décisions prises au niveau national. Ils ont demandé à ce que la phase 2 du projet leur permettent d'acquérir les connaissances nécessaires. Les actions conduites au cours de cette phase l'ont été de manière pleinement complémentaire avec le FPMA et les initiatives du GIP inter.

**Phase 2 “formation action”** - janvier 2005 à mars 2006 – : permettre aux partenaires malgaches de définir l'architecture du système de formation professionnelle continue et ses modes de financement et de l'expérimenter.

*A Madagascar*, dès le début de la phase 2, le GEM pour la partie patronale et la CMT pour la partie salariés, ont réalisé un acte constructif en signant une déclaration paritaire comportant trois points essentiels, à savoir :

- l'engagement de mettre en place un système de FPC interprofessionnel paritaire ;
- l'engagement de l'expérimenter ;
- la demande à l'Etat malgache de soutenir ces travaux et de leur laisser 2 ans pour l'expérimenter.

*Au Burkina-Faso*, entre janvier et octobre 2005, six séminaires thématiques ont été organisés au Burkina :

- étude des métiers et des qualifications ;
  - ingénierie de formation ;
  - financement de la formation ;
  - qualification de l'offre de formation ;
  - pédagogie de l'alternance ;
  - certifications professionnelles ;
- et une mission d'étude a eu lieu à Paris et à Lyon sur le thème “politique de formation et paritarisme”.

Ces séminaires ont permis d'obtenir de premiers résultats, notamment :

- des apports méthodologiques et un transfert d'outils ;
- une démarche complémentaire associant les dispositifs existants (FAFPA, CEMEQ, CAFP...) ;
- un partage d'expériences avec les partenaires sociaux français et de la sous-région autour d'une vision commune de la formation professionnelle et de l'implication des partenaires sociaux ;
- une connaissance réciproque des acteurs et la création de véritables synergies.

**Phase 3 “application”** - fin mars 2006 – novembre 2006 – avait pour objet de mettre en application les actions décidées dans la phase 2.

*A Madagascar*, l'application des actions décidées en phase 2 a concerné :

- d'une part, la zone franche où les partenaires sociaux ont mis en place un organisme paritaire collecteur, à l'image des OPCA, dénommé Organisme paritaire collecteur des entreprises franches (OPCAEF). La contribution est de 1% de la masse salariale. Mi novembre 2006, 11 entreprises de la zone franche, représentant 12 000 salariés, avaient pris l'engagement ferme de participer à l'OPCAEF ;
- d'autre part, le groupe pêche – aquaculture qui a d'abord créé une structure patronale pour la formation continue l'OIFC (organisme interprofessionnel pour la formation continue) puis un comité d'orientation paritaire : en novembre 2006, seulement 9 entreprises avaient adhéré à l'OIFC et l'organisation patronale se heurte à la difficulté de convaincre des entreprises du secteur d'intégrer le dispositif. Toutefois, 4 actions de formation avaient été planifiées à partir d'une étude des besoins en formation des entreprises. Au vu des résultats de l'OPCAEF, les référents patronaux et salariés ont décidé de transformer rapidement l'OIFC en un organisme paritaire national interprofessionnel pour la formation continue. Cette transformation restait à valider.

**Au Burkina-Faso**, les partenaires ont décidé de lancer une expérience pilote de certification des compétences professionnelles dans 3 métiers fortement présents dans le secteur informel et fortement porteurs en termes d'emplois (coupe-couture, électricité-bâtiment, métallurgie-soudure). La cellule d'appui à la formation professionnelle (CAFP) a assuré la définition des référentiels et le FAFPA a assuré le financement des formations. 223 personnes ont été impliquées dans les premières épreuves de certification, dont la moitié était en situation d'apprenant en alternance, 84 en activité professionnelle et 28 sous le statut d'apprenti. Le taux d'admission a été de 74 %.

Par ailleurs, les partenaires sociaux burkinabés ont décidé la mise en place d'un comité paritaire national de la formation professionnelle (CPNFP). Une cellule informelle a été créée à cet effet.

### *C / Appréciations et perspectives*

Les actions réalisées ont été jugées positives par les parties. Elles ont notamment permis d'instaurer un réel dialogue social et de sensibiliser les organisations de salariés à l'importance de la formation professionnelle. Toutefois, un certain nombre de "carences" importantes ont été relevées.

Ainsi à **Madagascar**, le rapport de Codifor Nord Auvergne mentionne :

- la formation insuffisante des administrateurs des organismes OIFC et OPCAEF ;
- l'organisation des structures syndicales inadéquates pour faire remonter les besoins des salariés ;
- la centralisation excessive sur la capitale ;
- le manque de connaissance pour le montage de projets ;
- l'absence de partenaires identifiés pour assurer la transformation de l'OIFC et sa mise en place opérationnelle.

Au **Burkina-Faso** les interrogations du rapport de l'UIMM rhodanienne portent sur :

- la pérennisation de la dynamique créée ;
- la démultiplication de l'information et son partage entre tous les acteurs ;
- la formalisation des premières avancées du projet, que ce soit les expériences de certification professionnelle ou la concertation entre partenaires sociaux.

Les rapports finaux ont également identifiés plusieurs axes de développement :

**A Madagascar,**

- démultiplication des compétences sur la formation professionnelle au sein des organisations professionnelles par formation des membres des organisations ;
- accompagnement des partenaires sociaux en charge des structures paritaires de FPC sous la forme d'une assistance technique auprès des administrateurs et des cadres et conseillers des organismes ;
- apport d'une assistance technique auprès des organismes de formation pour le développement d'une démarche fondée sur les besoins des entreprises destinée à améliorer la qualité des formations offertes.

**Au Burkina-Faso,**

- renforcer les capacités d'ingénierie de formation sous la forme de la création d'une cellule technique dotée des outils et méthodologies adéquates ;
- structurer et officialiser les premières avancées suite à la création du CPNFP ;
- travailler au développement d'une approche sous-régionale (création d'un Institut régional de formation professionnelle) afin de mutualiser les expériences en vue de les pérenniser.

## Maroc

**Principales réalisations :** élaboration de certifications en maintenance industrielle – niveau technicien – et formation des formateurs.

### *A / Partenaires sociaux marocains*

#### *Organisation d'employeurs*

- Fédération des industries métallurgiques, mécaniques, électriques et électronique (FIMME)

#### *Organisation de salariés*

- Union marocaine du travail (UMT)

### *B / Déroulement des trois phases*

**Phase 1- diagnostic et sensibilisation :** mai 2005 – janvier 2006

La première phase a eu pour objet de définir le cadre juridique dans lequel seront mis en œuvre les certifications de la branche et leur niveau de reconnaissance par la branche, les entreprises et les partenaires sociaux.

Le constat de départ a été l'absence de dialogue social, le manque de cohérence entre l'offre et la demande de formation et l'absence de développement de la formation continue. Le projet a été conçu dans un partenariat étroit avec la FIMME qui a constitué en son sein un comité de suivi. La démarche a été présentée à l'Office de formation professionnel et de perfectionnement technique (OFPPT) qui collecte la taxe d'apprentissage et assure les formations professionnelles. De son côté, l'UMT a manifesté son intérêt pour la démarche. Enfin, un comité de suivi local a été constitué.

La première phase a également permis d'identifier le cadre juridique de mise en œuvre des certifications. Le choix du métier pilote s'est porté sur la maintenance industrielle-électromécanique au niveau technicien. Un référent de la FIMME a été désigné pour piloter le projet.

**Phase 2 – formation action :** février 2006 – décembre 2006

Cette phase avait caractère structurant : sur la base de l'expérience française des certificats de qualification paritaires de la métallurgie (CQPM), il s'agissait de mettre en place une expérience pilote de création d'un certificat professionnel d'aptitudes et de compétences (CPAC) afin de la différencier des CQP utilisés dans le système marocain et correspondant au premier niveau de qualification des jeunes (équivalent CAP). Neuf missions ont été réalisées dont un atelier en France. Elles ont eu pour objectif de transférer la méthodologie d'élaboration d'une certification à partir du Plan Compétences-Compétitivité (PCC) : analyse et formalisation des besoins, définition du référentiel métier, mise en place des qualifications professionnelles. Suite à un accord passé entre la fédération des industries métallurgiques, mécaniques, électriques et électronique (FIMME) et l'office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT), une assistance technique a été apportée au centre ISTA-IE d'accompagnement et de formation des formateurs. Le centre a bénéficié de trois missions d'assistance technique.

Enfin, un séminaire a eu pour objet la mise au point d'une déclaration entre les organisations patronale et syndicale marocaine visant à créer une instance de dialogue et de concertation préfigurant un comité paritaire de la formation professionnelle de l'industrie (CPFPI).

Ce programme a été appuyé par un certain nombre d'entreprises qui ont proposé des candidats pour être formés en situation reconstituée de travail et en entreprise

### **Phase 3 – application : janvier 2007 – avril 2007**

Cette dernière phase avait pour objectif de capitaliser le dispositif transféré dans la phase précédente, notamment l'intégralité des outils prévus, et d'accompagner le lancement des actions des partenaires locaux. Enfin, il s'agissait de valider l'ensemble du projet et de capitaliser les actions avant de formaliser des axes de développement.

### *C / appréciations et perspectives*

#### **Résultats :**

Un guide pratique a été édité à l'issue du projet expérimental portant sur la création et la mise en œuvre de la certification de 8 salariés d'entreprises en maintenance industrielle – électromécanicien. Les formations réalisées ont donné lieu à la délivrance de premiers CPAC.

Par ailleurs, quatre formateurs de l'OFPPT ont été formés par Codifor.

Les axes de développement retenus sont :

- l'accompagnement d'un référent technique en charge de la démultiplication de la démarche ;
- le perfectionnement du processus de qualification suite à l'évaluation de l'expérience pilote ;
- l'extension du dispositif vers de nouvelles qualifications;
- enfin, l'ajustement du cahier des charges propres à la FIMME lui permettant de contractualiser avec les opérateurs techniques de formation.

## Le séminaire de restitution

Le séminaire final d'évaluation du programme a réuni à Paris, du 16 au 19 avril 2007, deux représentants, un des employeurs et un des salariés, de chacune des neuf sous-composantes du programme, réparties dans huit pays. Des représentants du MAE, de l'AFD et du GIP inter, de la DRIEC, du CIEP et du HCCI ont également assisté à la séance finale.

Ce séminaire était la première rencontre réunissant l'ensemble des composantes du projet. Loin d'être un obstacle aux débats, la diversité des pays et des approches choisies pour appuyer la participation des partenaires sociaux a été la source d'échanges particulièrement fructueux permettant de faire émerger un certain nombre de points essentiels convergents.

Chacun des trois sous-programmes a fait l'objet d'une journée de travail, tenue dans les locaux de l'organisation française qui en était le chef de file. Après une restitution du travail accompli dans chacun des pays, établie selon une grille commune (c. annexe N°3), elles ont été l'objet de très riches discussions dont la synthèse, présentée ci-dessous en sept points, a été discutée lors de la séance finale du 19 Avril.

### 1 – La réussite de l'implication des partenaires sociaux dans la formation professionnelle

#### Des acteurs moteurs de la formation professionnelle

De façon certes fort variable selon les pays, les partenaires sociaux, étaient souvent présents institutionnellement dans des instances, de type conseils d'administration, d'organismes officiellement chargés de la formation professionnelle (Fonds, ANPE...). Mais cette présence était limitée. A l'issue de ce programme, elle a fortement évolué, les partenaires sociaux devenant de véritables acteurs de la formation professionnelle, y jouant un rôle moteur essentiel.

#### Un résultat majeur

Par des accords rédigés en commun, les partenaires sociaux ont mis en place des **Comités paritaires**, de branche ou nationaux selon la nature des programmes. Ces comités sont issus de la transformation de ceux mis en place pour assurer le suivi du programme. Désormais ces Comités s'imposent comme les partenaires des pouvoirs publics en matière de formation professionnelle, en parlant d'une seule voix sur ces questions.

#### Des domaines d'action amorcés, mais à renforcer

Un travail de sensibilisation à l'importance économique de la formation professionnelle a été conduit auprès des salariés et des entreprises. Des informations ont été diffusées sur les modalités concrètes de mise en œuvre de la formation. Mais le caractère pilote de ce programme n'a, par définition, permis de ne toucher qu'un nombre limité d'entreprises.

Les partenaires sociaux, paritairement regroupés, ont également amorcé une action de plaidoyers auprès des pouvoirs publics en faveur du développement d'une nouvelle conception de la formation professionnelle fondée sur une analyse fine des besoins des entreprises. Dans quelques cas, ils ont même pu négocier une augmentation de la dotation des Fonds qui en assurent le financement.

### 2 – Les trois piliers du paritarisme

Les débats de ce séminaire ont clairement montré que trois types d'actions sont étroitement complémentaires et constituent, en quelque sorte, les trois piliers du paritarisme.

### **Faire émerger la demande**

La mise en œuvre concrète de la formation professionnelle suppose une bonne connaissance de la réalité économique, technique et sociale des entreprises afin de faire émerger une demande en phase avec leurs besoins effectifs. A cette fin de construction de référentiels, s'impose un important travail de terrain, d'enquêtes dans les entreprises, ce qui a été réalisé, à titre expérimental, dans le cadre de ce programme.

Pour conduire à bien de tels travaux, pour aider à la réalisation de plans de formation, la présence de **conseillers en formation** se révèle indispensable. Là encore, ce programme a permis d'expérimenter, tout à la fois, des procédures pour les recruter, les modalités de leur formation et de premières expériences opérationnelles.

### **Élaborer des certifications paritaires reconnues nationalement**

Les formations conçues autour de référentiels validés par les partenaires sociaux doivent être l'objet d'une certification reconnue nationalement ou même régionalement, tant par les pouvoirs publics que dans les conventions collectives. Cette reconnaissance est, tout à la fois, un facteur d'encouragement à se former pour les salariés et un atout pour leur mobilité.

### **Nécessité d'un financement autonome**

Dans la majorité des pays, sous des noms divers, existe une taxe censée être destinée au financement de la formation professionnelle. Mais, bien souvent, il s'agit, de fait, d'un impôt sur les salaires dont, via des subventions, bénéficie pour partie les entreprises qui la paient.

Or, pour qu'une telle taxe ait un rôle d'incitation à la formation pour les entreprises, il apparaît essentiel qu'elle soit effectivement consacrée à cette dernière et que sa gestion soit réalisée de façon autonome avec la participation active des partenaires sociaux représentant les entreprises qui payent cette taxe spécifique.

## **3 - Les comités paritaires**

Evoqués ci-dessus comme un résultat essentiel de ce programme, les comités paritaires de formation professionnelle, nationaux ou de branche, apparaissent comme les instances politiques des partenaires sociaux dans le domaine de la formation professionnelle.

A cette fin ils remplissent plusieurs fonctions :

- en premier lieu, ils définissent les orientations voulues par les partenaires sociaux en matière de formation professionnelle ;
- ils sont les seuls interlocuteurs, s'exprimant au nom des partenaires sociaux, des pouvoirs publics et des partenaires techniques et financiers ;
- enfin, ils s'appuient sur différentes institutions à vocation technique et opérationnelle : fonds de financement, observatoires de l'emploi et des qualifications, ANPE....

## **4 - Nécessité d'un cadre juridique et contractuel**

La formation professionnelle a besoin d'un cadre juridique qui en assure le bon fonctionnement la stabilité et la régularité. Son élaboration, puis son évolution dans le temps, exigent une implication active des partenaires sociaux.

Cette implication concerne, en premier lieu, quelques points essentiels que sont :

- le statut des conseillers de formation, dont les modalités de rémunération en fonction des prestations réalisées, ainsi que la nature de l'organisme auprès duquel ils interviennent (au niveau national ou de la branche ?) ;

- le statut du Fonds qui gère les ressources affectées à la formation professionnelle, en précisant ses missions, les modalités de représentation des partenaires sociaux... ;
- les formes (certificats, diplômes techniques rénovés...) et modalités d'obtention (nature des épreuves, constitution des jurys ...) de la certification nationale des formations professionnelles ;
- le positionnement des certifications dans les conventions collectives.

Son élaboration, puis son évolution dans le temps, exigent une implication active des partenaires sociaux

## **5 - Adaptation et diffusion des outils de la formation professionnelle**

Le programme a permis d'expérimenter, en les adaptant à la diversité des situations locales, un certain nombre d'outils de la formation professionnelle. Ces expérimentations réussies doivent être capitalisées pour les diffuser ainsi que les démarches nécessaires à leur adaptation à chaque cas local particulier.

Il s'agit, en premier lieu de :

- l'élaboration des référentiels ;
- la méthodologie de construction des plans de formation ;
- la mise en place de modules de compétences ;
- modalités de valorisation des acquis professionnels ;
- procédures de choix des formateurs (mise au point de critères qualité, procédures d'appel d'offres...) ;
- la composition et du fonctionnement des jurys de certification.

## **6 - Articulation entre les niveaux des branches, des régions et du national**

Les trois composantes du projet ont été conduites soit au niveau national, soit au niveau de branches particulières. Ce fait, loin d'être un handicap pour cet accompagnement expérimental du dialogue social, a permis de mettre en lumière la nécessité de prévoir, dans l'avenir, les modalités concrètes de la nécessaire mise en cohérence de ces divers niveaux d'intervention.

Tout particulièrement, il a été souligné que l'organisation institutionnelle du dialogue social doit être conçue avec beaucoup de souplesse du fait du très inégal degré d'organisation des branches. La création d'un comité paritaire national à l'image de ce qui a été réussi pour des branches particulières est apparue souhaitable, ne serait-ce qu'en raison de la transversalité de nombreux métiers. Mais, l'extension à d'autres branches de cette même expérience ne saurait être réalisée sans une estimation préalable de leur capacité à se structurer. De même, la création éventuelle d'institutions régionales de dialogue social ne peut s'envisager qu'en fonction d'une organisation suffisante à ce niveau des partenaires sociaux.

## **7 - L'impact de la formation professionnelle continue sur la formation initiale**

La formation professionnelle continue ne saurait être radicalement séparée de la formation initiale. En effet, dans les deux cas, la participation des partenaires sociaux s'impose, tout particulièrement quant à l'élaboration des référentiels de formation afin de les adapter aux besoins effectifs des entreprises. Il apparaît donc nécessaire de faire rétroagir sur la formation initiale les acquis des expériences réalisées en matière de formation continue grâce à l'implication active des partenaires sociaux. A cette fin, la consultation des CPNFP pour la réforme de l'enseignement technique devrait être rendue obligatoire.

A l'évidence, le développement souhaitable de l'alternance comme mode d'organisation de nombreuses formations ne peut se réaliser sans une coopération étroite entre les établissements d'enseignement technique et les partenaires sociaux. C'est dans le même esprit que l'implication des enseignants de l'enseignement technique dans la formation professionnelle paritaire apparaît nécessaire. De la sorte, ils sont naturellement mis au contact des besoins et réalités des entreprises et le dialogue, nécessaire pour la conception de la formation initiale, en est facilité.

## L'évaluation du projet

Sur les six critères habituellement retenus, seuls cinq apparaissent pertinents pour porter un jugement global sur le projet d'implication des partenaires sociaux dans la formation professionnelle. En revanche, le critère de "reproductibilité" qui était l'un des objets mêmes du projet sera ajouté.

Le critère de l'efficacité n'est pas retenu ici. Il n'existe pas de projet analogue auquel celui-ci pourrait être comparé quant aux moyens mis en œuvre et aux résultats obtenus, notamment en termes d'experts mobilisés et de séminaires réalisés.

**Pertinence :** la pertinence du projet découle du contexte dans lequel il est né : au début des années 2000, la coopération française voulait réorienter son appui vers la formation professionnelle continue, axée sur les besoins des entreprises. Elle appuyait avec d'autres partenaires des projets axés sur la création de fonds de financement de la formation, la formation de conseillers en formation, l'implication enfin, des organisations d'artisans dans la modernisation de l'apprentissage. L'implication des partenaires sociaux apparaissait alors comme un prolongement naturel de cette orientation. Leur présence dans les conseils d'administration des fonds de formation, de l'ANPE ou des observatoires de l'emploi constituait un premier pas. Mais elle apparaissait plus institutionnelle qu'active. L'idée était donc de mobiliser les partenaires en les aidant à prendre conscience de l'enjeu que la formation représente pour les entreprises comme pour les salariés. Enfin, le projet innovait en confiant aux partenaires sociaux français la responsabilité d'être les acteurs de cette mobilisation. A eux d'aller convaincre leurs partenaires africains de leur intérêt à prendre en charge la formation professionnelle. C'est indiscutablement ce partenariat qui a donné sa force et toute sa pertinence au projet. La constitution d'équipes paritaires associant l'ensemble des organisations françaises dans leur diversité était aussi de nature à démontrer que patronat et syndicats et les organisations entre elles pouvaient être dans des relations conflictuelles sur tel ou tel sujet et néanmoins être capables de travailler lorsqu'un intérêt commun existe. L'assistance technique classique n'aurait pas eu le même impact. Ce projet relevait d'un pari. Celui-ci a été gagné.

**Efficacité :** l'efficacité du projet peut s'apprécier au regard de l'objectif premier du projet, à savoir impliquer les partenaires sociaux dans la formation professionnelle et des résultats des actions réalisées. La réalité de l'implication des partenaires est en soi une preuve de l'efficacité de la démarche choisie.

Dans les quatre composantes, elle s'est concrétisée par la mise en place effective de comités paritaires, soit au niveau d'une branche soit au niveau d'un conseil national. Mais ce résultat serait peu probant s'il ne s'appuyait pas sur des réalisations concrètes. Dans ce but, le projet prévoyait des réalisations spécifiques à chaque composante. Ce second objectif a été atteint, sans doute plus inégalement, mais parfois aussi sur un autre terrain que celui initialement prévu. Ainsi, la composante 1 qui devait prendre appui sur le fonctionnement des fonds de financement s'est donnée comme but l'élaboration d'un accord paritaire définissant le cadre de l'action des partenaires dans le domaine de la formation professionnelle. Au Sénégal, où un fonds existait mais n'était pas au service des entreprises, les partenaires ont décidé de créer un nouveau fonds et de récupérer une fraction des crédits budgétaires affectés à la formation professionnelle. De même, des fonds ont été créés à Madagascar à côté de l'objectif de la composante visant l'élaboration de certifications de compétences professionnelles. Ces initiatives ont été prises par les partenaires en fonction des besoins ressentis.

**Partenariat :** si on entend par partenariat la réunion de différents bailleurs, ce projet ne s'est pas inscrit dans ce cadre. Il a été un projet spécifiquement français. Les modalités mêmes du paritarisme dans le domaine de la formation professionnelle apparaît trop comme une spécificité française pour qu'il en aille autrement. Non que l'idée d'impliquer les organisations professionnelles soit étrangère à d'autres

baillleurs. Elle est au contraire un facteur essentiel de la coopération dans le secteur de l'apprentissage. Mais dans sa forme, la coopération apparaît comme un appui d'experts de l'apprentissage ou de l'organisation apporté à la corporation des artisans pour les aider à prendre en charge eux-mêmes leur formation. L'originalité du projet consistant à confier ce rôle d'appui à des partenaires sociaux sur une base paritaire - employeurs et salariés - représente une projection d'une pratique spécifique qui ne trouve pas d'équivalent chez les principaux bailleurs. La proximité culturelle entre la France et les pays francophones retenus rendait cette expérience possible.

**Impact :** l'impact peut se mesurer aux réalisations du projet lui-même, dans ce cas on peut dire qu'il y a eu un impact, ou aux réalisations futures qu'il porte en lui : dans ce cas, il est trop tôt pour ce prononcer. La prise de conscience des partenaires sociaux aussi bien de l'importance de la formation professionnelle que de la possibilité de travailler ensemble, employeurs et salariés, est sans doute un acquis incontestable. Un pas a été franchi qui même s'il devait connaître une éclipse marquera les esprits à l'avenir. On sait désormais que cela est possible et nécessaire et que la démarche est reproductible. Mais il importe de faire vivre cet embryon de partenariat pour le consolider. Cela ne peut se faire qu'à deux niveaux très différents : d'une part, la reconnaissance par les pouvoirs et les bailleurs des comités paritaires comme interlocuteur unique sur ces questions, d'autre part, la capacité des partenaires à produire désormais des réalisations concrètes qui structurent et fassent vivre la formation professionnelle. L'impact apparaît ainsi étroitement lié à la pérennité.

**Pérennité :** la pérennité de ce projet est comme souvent l'aspect le plus fragile. Plus qu'ailleurs, rien n'est jamais acquis en Afrique. La difficulté ici tient au fait que la pérennité du projet ne peut pas être assurée par sa seule poursuite dans les mêmes conditions. Elle résultera de la capacité des partenaires eux-mêmes à faire vivre les comités paritaires et à en faire selon leur définition l'instance politique d'orientation de la politique de la formation professionnelle. Cela n'est pas gagné d'avance. Pour réussir les partenaires vont devoir s'imposer à l'Etat et trouver avec lui un équilibre qui n'a jamais existé. Il faudra définir précisément les rôles et répartir les tâches. Il faudra aussi modifier les rapports avec les institutions créés avant ce projet, notamment les fonds de financement, et au sein desquels les partenaires sociaux ont fait jusqu'ici plus de la figuration que d'orienter la politique.

Des transferts de responsabilité seront nécessaires qui demanderont beaucoup de conviction et de doigté. Des résultats obtenus dépendra la pérennité du projet.

**Reproductibilité :** l'un des objectifs du projet était de tester la possibilité de reproduire la démarche du FSP – mobilisateur. Les résultats du projet et la forte implication des partenaires sociaux à l'occasion du séminaire de restitution apportent une réponse positive. Toutefois, il convient de s'entendre précisément sur le mot "reproductibilité". Celle-ci vise la démarche d'implication et non le projet lui-même. Autrement dit, le projet a démontré la validité d'une implication des partenaires sociaux dans la formation professionnelle et l'utilité incontestable d'un recours à des partenaires sociaux français pour sensibiliser les partenaires sociaux africains et les aider à construire la gouvernance du dispositif de formation. Mais cette démarche doit aujourd'hui se concevoir dans un contexte différent de celui du début des années 2000.

## Préconisations

La nécessité de poursuivre ce projet a été évoquée par tous les partenaires sociaux, africains et français. Elle traduit d'abord le sentiment que le temps a manqué pour aller jusqu'au bout de la démarche.

L'implication des partenaires sociaux africains a été progressive et ce n'est sans doute qu'au cours de la seconde phase, voire de la troisième qu'elle s'est réellement cristallisée. Le projet est ainsi arrivé à son terme au moment où les partenaires africains commençaient d'en entrevoir toutes les potentialités. Dans le même temps, des résultats ont été obtenus qui appellent à être consolidés et développés :

### 1 – Appuyer la création d'un réseau régional des comités paritaires nationaux de la formation professionnelle

Les partenaires sociaux, au moins ceux qui ont été impliqués dans la réalisation du présent projet, ont conscience des enjeux de la formation professionnelle et du rôle actif qui doit être le leur. Ils sont devenus des interlocuteurs incontournables tant des pouvoirs publics locaux que des partenaires techniques et financiers internationaux. Ainsi, sans la structuration des organisations d'artisans et leur implication directe dans la mise en place de l'apprentissage dual celui-ci n'aurait pas pu être introduit puis développé dans les pays où il l'a été. L'enjeu est aujourd'hui d'étendre ces acquis aux entreprises et de mettre en place un dispositif de formation professionnelle continue puis de formation professionnelle initiale qui répondent à leurs besoins.

La première mission des comités paritaires nationaux de formation professionnelle devrait être de définir et de mettre en place une **gouvernance paritaire** de la formation professionnelle. **Les comités paritaires nationaux ou de branche de la formation professionnelle** en sont indiscutablement le cœur. Ils constituent l'espace de dialogue entre organisations d'employeurs et de salariés au sein duquel se construit la demande de formation dans ces trois composantes : mise en place des outils nécessaires à l'identification des besoins en compétences, élaboration des certifications paritaires reconnues nationalement répondant à ces besoins, enfin, mise à disposition de l'outil de financement adéquat.

Pour les partenaires sociaux, l'un des enjeux est de créer les conditions d'une action directe sur les organismes à vocation opérationnelle et sur les ressources humaines qui en assurent la mise en œuvre : observatoire de l'emploi et des qualifications, conseillers en formation, élaboration de référentiels, fonds de financement de la formation. Cela implique d'ouvrir un dialogue avec les pouvoirs publics pour renverser la relation actuelle qui confère à l'Etat le pouvoir d'impulsion pour le transférer aux comités paritaires de la formation professionnelle.

Le souhait exprimé par les partenaires sociaux africains eux-mêmes de créer un **réseau régional des comités paritaires**, à la fois lieu d'échanges et de mutualisation des moyens, s'inscrit dans cette perspective. Ce réseau aurait comme première conséquence de donner une plus grande visibilité politique aux comités paritaires nationaux et de les poser comme des acteurs politiques dans le champ de la formation professionnelle. De plus, la création d'un réseau régional des comités paritaires répondrait à l'une des orientations de la coopération internationale qui entend répondre à des demandes des pays et non se poser en offreur de projets. Pour cela, le réseau devra définir **son propre agenda** axé sur la définition et la mise en place d'une gouvernance paritaire de la formation professionnelle. L'une de ses toutes premières actions pourrait consister à définir une maquette de dispositif de gouvernance de la formation professionnelle qui pourrait être adapté aux conditions de chacun des pays.

Le financement d'un tel réseau pourrait être assuré à la fois par une contribution des partenaires eux-mêmes, par des organisations régionales (UEMOA, CDAO) et par des sources multilatérales (coopération française, OIT). Si ce projet de réseau régional prenait corps, la coopération française pourrait appuyer sa mise en place en apportant, avec les partenaires sociaux français, son soutien à la préparation d'un séminaire au cours duquel les questions de gouvernance de la formation professionnelle pourraient être discutées avec les représentants des pouvoirs publics locaux.

## **2 - Impliquer les partenaires sociaux dans tout projet de formation professionnelle continue et initiale**

L'implication des organisations d'employeurs et de salariés, à l'instar de ce qui se pratique déjà avec les organisations d'artisans dans plusieurs pays doit devenir la règle. Cette implication pourrait s'adosser sur la création de comités paritaires de branche qui réuniraient les partenaires sociaux et le ministère en charge de l'enseignement technique et de la formation professionnelle et qui aurait la responsabilité de définir les référentiels de certification applicables aux formations de l'enseignement technique et de la formation professionnelle initiale et continue.

Au niveau de la coopération française l'instruction de nouveaux projets de financement de dispositifs de formation professionnelle devrait donner l'opportunité aux CNPFP de jouer leur rôle de représentants de la société civile et d'être consultés en tant que tels aux phases successives de développement des projets, selon des modalités à convenir avec les maîtrises d'ouvrage publiques. Tout projet devrait prévoir les modalités de l'implication des partenaires, qu'il s'agisse d'élaborer des référentiels métiers et les contenus des formations des conseillers en formation, de définir les certifications et leur mise en œuvre, de soutenir des actions de formation ou de redéfinir les modalités de fonctionnement des fonds de formation.

Une telle position contribuerait à faire évoluer les pratiques ministérielles actuelles et conduiraient les partenaires sociaux à s'investir dans la mise en œuvre des dispositifs de formation. Elle pousserait les gouvernements à concevoir l'élaboration de la formation professionnelle comme une responsabilité partagée. Afin de faciliter l'élaboration de ses projets, la coopération française pourrait lancer une recherche transversale sur les modalités pratiques d'implication des partenaires sociaux dans la formation professionnelle.

## **3 - Veiller à la cohérence et à la coordination des différents projets de formation professionnelle**

La nécessité où sont les Etats de définir une politique de formation professionnelle pour faire appel à l'aide internationale et de l'inscrire dans le cadre plus large de leur stratégie de lutte contre la pauvreté et leur plan décennal pour l'éducation devrait contribuer à résoudre les problèmes de cohérence et de coordination qui se sont posés avec plus ou moins d'acuité dans le passé. Toutefois, le risque demeure dans la mesure où un pays peut solliciter différents partenaires techniques et financiers dont les conceptions en matière de formation professionnelle peuvent différer.

La coopération française aurait tout intérêt à faire émerger un certain consensus international sur l'implication des partenaires sociaux. La France peut apporter dans ce domaine une réelle valeur ajoutée. L'évolution qu'a connue la formation professionnelle en France au cours du dernier quart de siècle est à cet égard exemplaire et riche d'enseignements. Faire partager cette expérience serait un enrichissement pour tous. Les partenaires sociaux français sont eux-mêmes très désireux d'y participer et de pouvoir transmettre leurs savoir-faire et leurs outils.

## Liste des acronymes

(Hors organisations professionnelles<sup>2)</sup>)

- AFD : Agence française de développement
- ANPE : Agence nationale pour l'emploi (France et Afrique)
- APEJ : Agence pour l'emploi des jeunes (Mali)
- BTP : Bâtiment et travaux publics
- CAFP : cellule d'appui à la formation professionnelle (Burkina-Faso)
- CAP : Certificat d'aptitude professionnelle
- CEMEQ : centre d'études des métiers et des qualifications (Burkina-Faso)
- CIEP : Centre international d'études pédagogiques (France)
- CEDEAO : Communauté économique des Etats d'Afrique de l'Ouest
- CNFTP : Conseil national de la formation technique et professionnelle (Madagascar)
- CPAC : Certificat professionnel d'aptitudes et de compétences (Maroc)
- CPFPI : Comité paritaire de la formation professionnelle de l'industrie (Maroc)
- CPNFP : Conseil paritaire national de la formation professionnelle (Bénin, Mali, Sénégal, Burkina-Faso)
- CQPM : Certificat de qualification paritaire de la métallurgie (France)
- DNFP : Direction nationale de la formation professionnelle (Mali)
- DRIEC : Direction des relations internationales, européennes et de coopération du ministère de l'éducation nationale (France)
- ETFP : Enseignement technique et formation professionnelle
- FAFPA : Fonds d'appui à la formation professionnelle et à l'apprentissage (Mali et Burkina-Faso)
- FDFP : Fonds de développement de la formation professionnelle (Côte d'Ivoire)
- FIFP : Fonds d'intervention de la formation professionnelle (Madagascar, ce projet de la Banque Mondiale n'a jamais vu le jour)
- FONDEF : Fonds de développement de la formation (Sénégal)
- FODEFCA : Fonds de développement de la formation continue et de l'apprentissage (Bénin)
- FPC : Formation professionnelle continue
- FPMA : (projet d'appui à la) formation professionnelle et aux métiers de l'artisanat (Burkina Faso)
- FSP : fonds de solidarité prioritaire
- GIP Inter : coopération internationale du ministère français du travail
- GTZ : coopération allemande au développement
- ISTA-IE : Institut supérieur des techniques des automatismes – industries électriques (Maroc)
- MAE : ministère des Affaires étrangères (France)
- OFPPPT : Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (Maroc)
- OIFC : Organisme interprofessionnel de la formation continue (Madagascar)
- OIT : Organisation internationale du travail
- ONAFOP : Office national de la formation professionnelle (Niger)
- ONEF : Observatoire national de l'emploi et de la formation (Madagascar)
- ONFP : Office national de la formation professionnelle (Sénégal)
- ONFPP : Office national de la formation professionnelle et du perfectionnement (Guinée)
- OPCA : Organisme paritaire collecteur agréé (France)
- OPCAEF : Organisme paritaire collecteurs des entreprises franches (Madagascar)
- PAFTP : projet d'appui aux formations techniques et professionnelles (Bénin)
- PCC : Plan Compétences Compétitivité (outil UIMM)
- PREFTEC : Projet de renforcement de la formation technique (Madagascar)
- SCAC : service de coopération et d'action culturelle des ambassades de France
- UEMOA : Union économique et monétaire de l'Afrique de l'Ouest
- UFAE : Unité de formation et d'appui aux entreprises (Mali)

2) La liste des organisations africaines figure au début de la présentation des différentes composantes

**SUPPORT FOR THE INVOLVEMENT  
OF SOCIAL PARTNERS  
WITH A VIEW TO IMPROVING  
TECHNICAL AND VOCATIONAL  
EDUCATION AND TRAINING**

*André GAURON*

*Senior Advisor at the French Court of Auditors*

*Michel VERNIERES*

*Emeritus University Professor*

*June 2007*

*This document was drafted at the request of the French Ministry for Foreign and European Affairs.  
The analyses and comments developed only concern their authors  
and do not represent an official position.*

# Summary

**A**t the beginning of the 1990s, French Cooperation redirected its intervention in the field of technical and vocational education and training partly towards supporting continuing vocational training mechanisms. It wished to increase the involvement of social partners in the orientation and management of vocational training mechanisms. A working group made up of the most representative French employers' and workers' organisations drew up a project that was co-financed by the French Ministry for Foreign and European Affairs (MAEE), French employers' associations (MEDEF/UIMM, CGPME) and trade unions (CGT, CFDT, CGT/FO) as well as social partners from 8 African countries.

This project was built on three lines of action that were developed in the partner countries, a French organisation being head of the activities in each country:

- **the role of social partners in the training funds** in Benin, Mali and Senegal,
- **the negotiated development of technical and professional education for the construction industry and public works in a regional area**, in Côte d'Ivoire, Guinea, Mali and Niger,
- **the methodology for creating competence recognition and certification mechanisms** in Burkina Faso, Madagascar and Morocco.

The project was divided into three phases :

- the first phase concerned making an appraisal of the reality of social dialogue in the field of vocational training in each country, raising awareness among the social partners and getting them to lay the foundations for a joint committee in the form of a monitoring committee for the project. Finally, it concerned defining the plan of action that this committee wished to implement in the second phase, in conformity with the particular point of application of each component.
- for the social partners, the second phase consisted of appropriating the resources and methods transferred by their French counterparts relative to their programme of action. It consisted, in general, of holding a certain number of seminars based on the preparation of actions such as the drawing up of an agreement on vocational training or specifications, the training of players, etc.
- finally, the third and shortest phase was intended to experiment the actions prepared and clarify the conditions for sustaining the mechanism.

During an assessment seminar in Paris (April 2007) bringing together the project's main French and African players, the following main points were highlighted:








- the involvement of social partners in vocational training was a success and is transposable, they now see themselves as players in vocational training,

- the need to create equal cooperation on three types of founding and federative action: i) the emergence of training needs, ii) the creation of certifications that are recognised at a national level, iii) the implementation of autonomous financing,
- the importance of the role of joint committees that comprise the referral body, the place of dialogue between social partners themselves, with the State and with technical and financial partners,
- the need for active participation by the social partners in the drafting and then the development of the legal and contractual framework that determines the funds' status and defines the certifications and their positioning in collective agreements,
- finally, in consultation with the social partners, the necessary feedback of continuing vocational training governance on basic vocational training: creation of frames of reference, certifications and immersion of teachers in a professional environment.

An assessment of the project has shown the validity of the involvement of African social partners in vocational training and the relevance of calling on French social partners to jointly create the governance of the training mechanism. The assessment recommends:

- creating a regional network of national joint committees for vocational training,
- involving social partners in all basic vocational training and continuing vocational training projects,
- creating coherence between the different fund providers to associate social partners in the different vocational training projects.

# Table of contents

	<b>Summary</b>	<b>35</b>
	<b>Presentation of the FSP-mobilisateur</b>	<b>39</b>
	<b>Progress of the project</b>	<b>42</b>
	<b>The final seminar</b>	<b>54</b>
	1 - The successful involvement of the social partners in vocational training	54
	2 - The three pillars of equal cooperation	54
	3 - Joint Committees	55
	4 - The need for a legal and contractual framework	55
	5 - Adaptation and distribution of vocational training instruments	56
	6 - The connection between branch, regional and national levels	56
	7 - The impact of continuing vocational training on basic training	56
	<b>Project assessment</b>	<b>57</b>
	<b>Recommendations</b>	<b>59</b>
	1 - Support for the creation of a regional network of national joint committees for vocational training	59
	2 - Involving social partners in all basic and continuing vocational training projects	60
	3 - Ensuring the coherence and coordination of the different vocational training projects	60
	<b>List of acronyms</b>	<b>61</b>



## Presentation of the FSP-mobilisateur (Mobilising Priority Solidarity Fund)

### “Support for the Involvement of Social Partners with a View to Improving Technical and Vocational Education and Training”

At the beginning of the 1990s, French Cooperation increased its scope of intervention in the field of technical and vocational education and training to support continuing vocational training mechanisms. In the context of a policy following structural adjustment and the opening of training to the private sector, it concerned moving from a supply to a demand rationale and completing support for technical education with that for continuing vocational training. Several instruments were thus highlighted: the creation or development of funds for managing apprenticeship taxes and the creation of employment observatories and bodies to monitor and manage continuing education. Twenty-eight projects were financed in this way between 1989 and 2000, single-handedly or in partnership with the World Bank.

The first review carried out by French Cooperation in the early 2000s – confirmed by the 2002-2003 assessment<sup>3</sup> - showed that although the mechanisms had effectively been created in most cases, their operation was far from living up to initial expectations. The Ministry of Foreign Affairs therefore questioned the very relevance of actions carried out and especially the insufficient involvement of social partners in the causes of failure or semi-success encountered in most countries. This observation led it to carry out research/action in 2000 on the increasing role of trade union organisations in the field of vocational training and on the way in which to train them and involve them. In order to do this, it proposed that the most representative French employers’ and workers’ organisations participate in a working group intended to define the framework of possible intervention. A working document was drawn up by this group and several field missions carried out in the spring of 2001 allowed it to assess the involvement level of professional organisations from the South and national administrations in charge of employment and training. A “mobilising project” was then drafted and approved by the projects committee on 25 June 2002.

The objective of this project was *“to transfer engineering, methodologies and resources to trade union organisations in certain Sub-Saharan African countries through seminars in the countries or through workshops in France, thus allowing them to better comprehend continuing vocational training; to contribute to improving its steering and needs assessment in relation to the demands of the economic world; to define its objectives, its issues and its contents, making it easier to facilitate and follow the integration of trained people into the workplace, as well as to favour constructive and participative social dialogue in Technical and Vocational Education and Training (TVET).”*

The project planned to experiment several complementary approaches, comprised of as many project components, *“whose comparison, at the end, could highlight a methodology applicable in other cases:*  
- *an approach based on the players of a professional branch, including the social partners,*  
- *an approach based on the role of social partners in the management of training or apprenticeship funds,*  
- *a regional approach which favours the comparison of experiences and their pooling,*  
- *finally, an approach resulting in the joint creation of demand.”*

3) Eureval C3E, Sectoral evaluation of technical teaching and vocational training (1989 – 2000). March 2003.

This project intended to “*raise awareness among all players involved (employers’ and workers’ trade union organisations, administrations) - or who should be involved - in a ‘design’ approach of training mechanisms, of the usefulness of overall reflection to increase the relevance or the external return of these mechanisms. It also aimed to improve the matching of training mechanisms to demand linked to economic sectors and to the country’s development, by facilitating a progressive redistribution of roles and responsibilities in the field of TVET.*”

Finally, this mobilising project sought to make the means of action of French Cooperation evolve “*by favouring more systematic involvement of social partners from Sub-Saharan African countries in the creation, definition and management of local TVET mechanisms, by integrating them into a consultative process.*” One of the expected (or hoped for) consequences of this project was “*the emergence of an explicit demand in the field of personnel training needs and the development prospects of personnel. This development was characterised by a severe shortage of competencies at intermediary levels among semi-skilled workers, technicians, advanced technicians and supervisors.*”

To ensure overall monitoring of the project, a steering committee took over from the working group. In addition to representatives from the Ministry of Foreign Affairs, Cooperation and Francophony, a representative from the Ministry of Social Affairs, Employment and Solidarity, and the “heads” of employers’ organisations (MEDEF, CGPME) and trade unions (CGT, CFDT, CGT/FO, CFTC, CGC) as well as two experts, all participated.

Eight proposals of action were presented by the French organisations concerning different countries with the exception of a regional project for four countries. These actions were to be implemented separately and were subjected to special contractualisation through agreement. Four components were initially selected:

**Component 1: *role of social partners in the training funds***

**Proposal presented by the CGT and the CFDT in partnership with the MEDEF and the CGPME for Mali, Senegal and Benin.**

The objective of the proposal was to give social partners from the countries analysis frameworks allowing them to fully appropriate the mechanisms for managing training funds and to position themselves as actors at all levels. In relation to the employment and training observatories, it also aimed to provide the competencies and resources required to manage the issue of integrating professionals into the economic fabric.

**Component 2: *intervention at the professional branch level***

**Proposal presented by the CFTC in partnership with the CGC, the MEDEF and the CGT/FO for Togo and proposal planned for Morocco.**

The objective was to act in relation to a professional branch selected regarding to its potential opportunities and its impact on the (agri-food) employment market where professional training was in fact being created.

**Component 3: *intervention at regional level***

**Proposal presented by the CGT/FO in partnership with the MEDEF, the CFTC and the CGC for Côte d’Ivoire, Mali, Niger and Guinea.**

The objective was to encourage, within a group of countries, the emergence or the development of dialogue on TVET so that the social partners jointly and successively take charge of the technical, strategic and financial aspects of all or part of the vocational training in the construction industry and public works sector.

**Component 5: *developing sectoral methodology and choice with social partners***

**Proposal presented by the MEDEF in partnership with the CFTC, CGT/FO and the CGC for Madagascar and Burkina Faso.**

The project was based on the players themselves seeking solutions that would be suitable for them, by working especially on the responsibilities that professional or trade union organisations and companies should have in this field, in order to move from a position of consumer of public system training products to a position of player.

**Component 4: *project management***

In France, a steering committee was created to supervise the execution and development of different components of the project. The French Foreign Ministry department in charge of professional training looked after the secretariat.

In each country, a local monitoring committee assembled at the initiative of the SCAC (cooperation and cultural action office of French Embassies), verified that the different phases of the actions were carried out correctly, proposed modifications if necessary and reported back to the steering committee.

The initial project was planned for 36 months at a total of €3,431,751, of which €1,970,635 was financed by the French Foreign Ministry, €1,189,594 by social partners and French industrialists and €271,521 of which was financed locally.

Furthermore, two modifications were made to the initial project: on the one hand, the UIMM replaced the MEDEF as employers' organisation, and on the other hand, following the withdrawal of the CFTC, the project relating to Togo was abandoned. However, the proposal with Morocco was taken up by the UIMM on component 5.

## Progress of the project

The objective of the project was to support French social partners in mobilising their African counterparts on the issue of professional training. It was therefore an extremely political objective whose different actions were an example of concrete application. Dividing the project into three phases responded to this initial creation.

The first phase concerned making an appraisal of the reality of social dialogue in the field of vocational training in each country, raising awareness among the social partners and getting them to lay the foundations for a joint committee in the form of a monitoring committee for the project. Finally, it concerned defining the plan of action that this committee wished to implement in the second phase, in conformity with the particular point of application of each component.

For the social partners, the second phase consisted of appropriating the resources and methods transferred by their French counterparts relative to their programme of action. It consisted, in general, of holding a certain number of seminars based on the preparation of actions such as the drawing up of an agreement on vocational training or specifications, the training of players, etc.

Finally, the third and shortest phase was intended to experiment the actions prepared and clarify the conditions for sustaining the mechanism.

The following developments take into consideration the implementation of the project for each of the components.

### I – Component 1: *Involvement of social partners in the training funds*

*Leader:* CFDT in cooperation with the CGT, CGPME and the MEDEF.

*Project Supervisor:* Institut Belleville - CFDT

*Countries of application:* Mali, Senegal, Benin

**Main achievements of the project:** the creation of a national joint council for vocational training (CPNFP), the drafting and adoption of a joint agreement, the appropriation of the training plan and trade reference plan and the creation of a joint training finance fund for structured companies (FONDEF) in Senegal.

#### *A/African Social Partners*

##### **Beninese organisations**

- Employers' organisations

National Employers' Council of Bénin (CNPB) regroups approximately 200 structured companies.

National Federation of Beninese Craftsmen (FENAB) regroups over 10,000 craftsmen organised on both a trade and territorial basis.

- Workers' organisations

Confederation of Beninese Workers' Unions (CSTB): 18,000 members

Confederation of Autonomous Unions of Benin (CSAB): 15,000 members

National Union of Beninese Workers' Trade Unions (UNSTB): 5,000 members

##### **Malian organisations**

- Employers' organisations

National Employers' Council of Mali (CNPM)

National Federation of Malian Craftsmen (FNAM): 900 associations regrouping 60,000 members

- Workers' organisations

Confederation of Malian Workers' Unions (CSTM): no exact figure concerning the number of members

National Malian Workers' Union (UNTM): no exact figure concerning the number of members

### **Senegalese organisations**

- Employers' organisations

National Confederation of Senegalese Employers (CNES)

National Confederation of Employers of Senegal (CNPS)

National Union of Senegalese Traders and Industrialists (UNACOIS): approximately 90,000 members, 93% of whom are retailers

- Workers' organisations

National Confederation of Senegalese Workers (CNTS): 63 organisations regrouping 60,000 members

Confederation of Autonomous Trade Unions (CSA): 40 organisations regrouping approximately 44,000 members

National Union of Autonomous Senegalese Trade Unions (UNSAS): 55 organisations regrouping over 55,000 members

### ***B / Progress of actions***

This component of the project was carried out according to a general approach that was identical for the three countries, but with adjustments that their particular situations imposed. Each phase was marked by the holding of seminars in each country, moderated by two members of French workers' organisations (CFDT and CGT) and one or two members of employers' organisations (CGPME, MEDEF). At the end of a phase, a joint seminar brought together the partners from the three countries.

In addition, in Benin and Mali, craftsmen's federations were already committed to projects implementing a dual apprenticeship system supported by German (GTZ), Swiss (Swisscontact) and French Cooperation. The latter also supported continuing vocational training (creation of UFAEs [training and company support units] in Mali and the training of training advisors in Benin) for which the training funds were used.

#### **Phase 1 – diagnostics and awareness-raising**

***In Benin***, this took place from February 2003 to June 2004 and was based on the operation of the continuing education and apprenticeship development fund (FODEFCA). The social partners participated in the management of this fund. An initial seminar was held in France in June 2003 for 6 members of FODEFCA's administrative board in order to allow them to better comprehend the issues and instruments for steering the fund's interventions. A second seminar in Benin helped to extend and deepen this reflection on the different functions of the fund's administrators. Awareness-raising action was also carried out based on needs analysis in 3 companies (one large, one medium-sized and a craftsman's workshop).

***In Mali***, this first phase took place from February 2003 to May 2004 and consisted in encounters with the partners and in heightening their awareness of issues raised by the development of the vocational training mechanism, in liaison with the Minister of Employment and Vocational Training. The first so-called 'awareness-raising' seminar noted the lack of involvement of social partners in the numerous existing structures (ANPE, FAFPA, APEJ, UFAEs). The social partners agreed to participate in the "tripartite steering committee" that the national vocational training directorate wanted to establish. A local monitoring committee of social partners was created.

***In Senegal***, the first phase began in September 2003 and ended in March 2004. Its objective was to meet with the partners and raise their awareness of the steering issues and resources of the vocational training mechanism. The creation of a development fund for technical and vocational education and training (FONDEF) (distinct from the national vocational training office (ONFP) created in 1987 with the aid of the World Bank), on whose administrative board the social partners sit, led to basing the first seminar on the issues and resources for steering the interventions of this fund and the place that the social partners could occupy within it. During this first phase, a problem of coordination with other French Cooperation projects in the field of vocational training was noted.

## **Phase 2 – training/action: 2005**

The interruption of the programme for several months due to budgetary reasons led to the planning of a “re-contact” mission at the beginning of the second phase in each country. At the end of phase 2, a synthesis seminar common to local monitoring committees in each country, in addition to exchanges regarding their experiences, allowed for the drafting of the work programme for phase 3. Phase 2 was mainly devoted to the drafting of a text - agreement or declaration - setting out in a collective way the commitments that the social partners intended to make in the field of vocational training. This text greatly went beyond the simple role of the partners in the training fund and aimed to establish joint “governance.”

**In Benin**, this phase focused on acquiring the way to implement training programmes in companies, the means for social partners to ensure a follow-on from the action of the FODEFCA as well as the drafting and adoption of a collective agreement on vocational training:

- The first research/action seminar focused on the management of the training programme and the technical instruments to be appropriated, based on concrete cases in three companies. A work programme was drafted for the activities that followed on. The second seminar focused on the assessment of work carried out by each organisation since the previous seminar. These organisations carried out in particular the planned decentralisation of information. With this in mind, their role as follow-on from FODEFCA's mechanism was specified. Finally an ‘Accord des partenaires sociaux béninois’ (Beninese social partners’ agreement) was adopted.

- A fact-finding visit to France was organised in October 2005 for the technical team of FODEFCA, with the members of local monitoring committees from the other two countries. It was an opportunity to relate experiences and to discover French experiences.

**In Mali**, phase 2 focused on acquiring supervision of the company training programme and on analysis of the organisation and running of a training fund and led to the drafting of a joint partner declaration:

- The first research/action seminar focused on managing the training programme based on concrete examples. Furthermore, analysis of the organisation and running of a training fund was carried out. Finally, a work programme was drafted for the work that followed on.

- The second seminar focused on the role and place of professional branches, on the basis of an assessment of work carried by each organisation out since the previous seminar. A *joint declaration known as the Bamako declaration* was drafted, but was not signed because of inter-union problems. However, all partners approved the contents of the agreement and agreed to implement it together.

- A fact-finding visit to France was organised in October 2005 regrouping local monitoring committee members from the three countries. It was an opportunity to relate experiences and to discover French experiences. But the training week in Paris that had been planned for the technical team of the FAFPA in October was postponed because of the complete restructuring of the fund's team.

**In Senegal**, a local monitoring committee was created at the beginning of the second phase. Two research/action seminars were held:

- During the first one, it concerned working concretely on training programmes in two companies of 1,100 and 70 employees respectively. Based on this work, a plan of action had to be drawn up for each organisation.

- The second seminar led to the drafting of a *common platform known as the “Dakar Declaration”* adopted and presented to the press in July 2005.

- Following the creation of the FONDEF (TVET fund) devoted to financing training for structured companies, a training session was organised in Paris for the newly recruited technical team (4 people) in April 2005.

- Finally, a fact-finding visit to France took place in October 2005, with local monitoring committee members from the three countries. It was an opportunity to relate experiences and to discover French experiences. In the same way, a training week was organised in Paris for the FONDEF's technical team (4 people).

### **Phase 3 –structuring: 2006**

*In Benin*, this structuring phase showed that the organisation of each partner differs enormously. Craftsmen are the most organised on a decentralised basis. A roadmap for the future was drafted. The efforts to be made by everyone in order to better structure their interventions in the field of vocational training were also specified. The CPNFP continued its structuring and the development of its partnership with the FODEFCA. During the seminar devoted to the “role and function of the CPNFP” in November 2006, the convention for its establishment was signed by the organisations participating in the project and the work carried out was presented to the Minister in charge of vocational training. Furthermore, the social partners were associated in the drawing up of the draft law on continuing vocational training and the FENAB was an active player in the establishment of certifications drawn up as part of the French Cooperation project PAFTP in conjunction with the GTZ.

*In Mali*, this phase led to partners questioning the consequences of the high level of diversity regarding their organisation. An action grid and a roadmap for the future were refined. The CPNFP was structured. Despite the diversity observed in the different organisations, a collective approach was created. Each organisation acquired a structure taking charge of vocational training issues. During the seminar held in November 2006 and devoted to the “role and function of the CPNFP,” the convention for its establishment was signed by the organisations participating in the project. In addition, the FAFPA was called on to finance training courses.

*In Senegal*, the objective of this phase was to help each trade union structure to organise itself. In this way, each organisation acquired a guidance document relative to vocational training. It also allowed them to compare their viewpoints in order to give a roadmap to the CPNFP and to lay the foundations for a national collective agreement. The CPNFP was given an operating budget. The tools implemented during previous phases were operational and being used in a concrete manner. The committee also drafted a contribution from social partners for the draft law of the Minister for vocational training.

This phase ended with a synthesis seminar common to the three countries, which took place in December 2006 in Benin. However, the Mali delegation could not participate for purely material reasons (lack of transport). This seminar led to a new pooling of experiences and the definition of a work programme for 2006-2008.

### *C / Evaluations and Prospects*

Real awareness of the necessary involvement of social partners was raised, and even though in Mali workers’ organisations did not agree to sign the agreement that everyone had negotiated, all the organisations approved its contents.

The CPNFP and the collective agreements or declarations appeared as levers in the governance of the vocational training mechanism whose training funds would become an operational tool.

Recommendations for the future emerged from the final joint work of the committees of the three countries on the programme who, in order to consolidate the work carried out, suggested:

- guiding the implementation of company training programmes,
- implementing means of optimising experience in the handicraft sector,
- organising employers’ groups into professional branches,
- drawing up frames of reference in the following areas: employment, profession, training.

## II – Component 3: TVET development project negotiated in the construction industry and public works sector in a regional context (PRODEN-BTP)

*Leader:* CGT/FO in conjunction with the MEDEF, the CGC, the CFTC and the Bouygues group.

*Project Supervisor:* IDESC.

*Countries of application:* Côte d'Ivoire, Guinea, Mali and Niger.

**Main achievements of the project:** creation of a joint committee, recruitment and training of training advisors in the construction industry and public works sector and the first training actions carried out. The regional dimension was present throughout the project and was based on an extremely mobile labour market in the construction industry and public works sector.

### *A / African Social Partners*

#### **Côte d'Ivoire:**

General Workers' Union of Côte d'Ivoire

Ivorian Employers' Union

As well as the Vocational Training Development Fund (FDFP).

#### **Guinea:**

National Guinean Workers Confederation (CNTG)

Trade Union Federation of Guinean Workers (UNSTG)

Construction Industry and Public Works Federation

#### **Mali:**

Trade Union Confederation of Malian Workers (CSTM)

National Union of Malian Workers (UNTM)

Construction Industry Federation

Chamber of Trade Association

#### **Niger:**

Trade Union Federation of Nigerien Workers (USTN)

Construction Industry and Public Works Federation BEN/SYNAPEMEIN

Furthermore, in Guinea, Mali and Niger, the Ministry in charge of TVET was involved in the project.

### *B / Progress of the three phases:*

**Phase 1 – diagnostics** from May to December 2003: identification of partners, verification of project feasibility and organisation of a joint seminar for the four countries in Saint Jean Cap Ferrat in October 2003.

Four observations were made: 1/ Strong and constructive social dialogue did not pose any ideological problems. 2/ The practice of equal cooperation was in its early stages. 3/ Funds for financing training existed but were fragile and uncertain. 4/ The TVET sector lacked competent labour and substantial development was necessary. Furthermore, specifically in the construction industry and public works sector, the lack of skilled labour was blatant, especially from levels V to III as well as at management level.

The October seminar motivated the participants to take charge of the qualification policy of a professional branch by showing that it was possible, that social dialogue was real work based on concrete issues and that the development of TVET should be based on an approach consisting of identifying competence needs with specific instruments.

On the occasion of this seminar, it was decided to create a particular acronym for this programme, known as PRODEN-BTP and to open a website devoted to the project.

**Phase 2 – training/action** from January 2005 to May 2006: recruitment and training of branch advisors and creation of branch joint committees.

The experience of the FDFP in Côte d’Ivoire played an important role in the setting up of this component.

This fund has in fact a significant number of advisors who use methodology and resources similar to those proposed by the French component. Unfortunately, the political events soon interrupted their participation in the project.

The branch advisors were chosen after an invitation for job applicants based on several criteria, including ten years experience in the field with a level of advanced technician. They came from very different backgrounds: teacher, foreman, engineer, business administration director, corporate manager, etc. These advisors were placed within the branch joint committee. They were given a basic training during 12 local seminars, one of which was at regional level.

Furthermore, the project led to transfers of methodology in two domains:

- The advisors acquired an approach through the ‘Plan Compétences Compétitivité’ – PCC (competencies and competitiveness plan) developed by the IUMM based on the analysis of problems to be resolved to define the competencies necessary to resolve them and the means to acquire them (through training or not). It is important to make people understand that the problems encountered may have had very different causes (bad organisation/costs, bad quality of work/accidents, unsuitable material and equipment, etc.). Therefore, the different solutions themselves need suitable competencies. The ability to identify company problems is therefore an essential step that excludes pre-formatted training courses offered in catalogues.
- The acquisition of methodological concepts necessary for effective and constructive social dialogue.

**Phase 3 – application from June to December 2006:** continuation of advisors’ training/action through field surveys and ‘light’ training actions.

These actions assumed that the joint committee would:

- give its opinion on the responses to the invitation for job applicants launched by the advisors,
- mobilise (local) finance necessary for these actions,
- enter into conventions with the training organisms chosen,
- supervise the advisors’ activity in the implementation and monitoring of the actions.

The Mali committee was the most active and organised one-week advanced training courses in finish plastering, tiling, etc. Finance was provided by the FAFPA (80%) and the ANPE (20%). The results were deemed satisfactory (the UFAE-MB created by the French Cooperation project supporting TVET featured among the training bodies selected to carry out the training).

The Guinea committee launched invitations to tender, selected the interveners and obtained the agreement of the ONFPP. But a leadership conflict between ONFPP management and the joint committee (whose president is also president of the ONFPP) prevented action from being carried out.

The Niger committee also launched an invitation to tender and chose the interveners, and the ONAFOP was to provide 65% of the finance, the rest being provided by the IDESC through a convention with the joint committee. A training course was also provided to 10 bricklayers.

Furthermore, a seminar for the three joint committees was held in Paris in October 2006. It intended to compare the successes and the difficulties encountered, strengthen participants’ motivation and launch activities for 2007-2008 in order to reinforce the committees’ autonomy.

On this occasion, complex worksites were prepared (i.e. the maintenance of construction site equipment in Niger) for which all competencies did not exist locally. The solution chosen was to divide the overall competence needed into sets of competencies, to prepare different invitations to tender and to call on external instructors when needed by teaming them up with an establishment whose instructors would be trained simultaneously.

Finally, on the occasion of the last seminars held in each country (the Guinea seminar was greatly improvised) the branch advisors presented a master's thesis which they defended before a jury composed of members from the profession. The three committees hoped that the certificates would be signed by the Minister in charge of TVET, and succeeded in doing so, in order to officialise their competencies before the national administrative bodies.

### *C / Evaluations and Prospects:*

The objective was for the social partners to jointly appropriate TVET and to show at the same time how to build social dialogue on concrete issues. There were two intermediary objectives: creating and keeping joint committees alive and training branch advisors placed within these committees.

The project allowed social partners in the construction industry and public works sector to become aware of needs in competencies in different professions, for example in finishing, preparation work and the driving of construction site equipment. Company visits helped with the examination of job positions and the identification of needs regarding competencies.

Training sessions ended with the distribution of attendance certificates. But these certificates were considered to be insufficient to certify the competencies acquired.

For the IDESC:

- The Mali and Niger committees showed that the social partners were capable of working together once the objectives were favourable to companies and workers, of obtaining financial, material and human means of sufficient quality to carry out professional teaching for limited objectives and of changing (from time to time) counterproductive practices.

- In Guinea, the results were incomplete and the obstacles encountered by the committee and the advisors showed that social dialogue could come up against well-established practices and “no-go areas.”

- The importance of personalities was crucial in the committees' running, especially in relation to their degree of involvement in the guidance of advisors.

- The advisors' competence remained unbalanced; in Mali, the 5 advisors were certified without hesitation, but one of them will undoubtedly need the support of his colleagues to carry out his functions. In Guinea, 3 out of 4 advisors were certified and one was “let through” as deputy advisor but their analytical and initiative-taking abilities were considered to be weaker. Finally in Niger, all advisors were certified but despite strenuous work for their part, although somewhat late, the advisors had some comprehension difficulties and even more so in their written expression and requested some “guidance” for one or two years.

In total, the IDESC considered that *“real equal cooperation could only take place partially as the joint committees only worked with the State's approval: the Mali and Niger committees called for and generated a certain autonomy of the social partners and the Guinea committee called for in its brochure the “supervision” of the Ministry for Vocational Training. The obligation of social partners to go through governments to finance large projects and to access international fund providers can only increase their dependency.”*

### III – Components 2 and 5: *methodology for creating competence recognition and certification bodies*

*Leader:* UIMM in cooperation with the CGT/FO, the CFTC and the CGC.

*Project Supervisor:* CODIFOR with the UIMM (Rhône) and Codifor AFPI (Nord Auvergne).

*Countries of application:* Madagascar, Burkina Faso and Morocco.

#### **Madagascar and Burkina Faso**

**Main achievements of the project:** transfer of methodology for creating bodies for the joint certification of competences and the creation of such certifications in several professions: the creation of a joint authorised collecting body – OPCA (to collect funds from companies to finance training) in Madagascar, the creation of a joint national vocational training council (CPNFP) and the drafting of the first certifications (for 223 people) in Burkina Faso.

#### *A / African Social Partners*

##### **Malagasy partner organisations:**

###### *- employers' organisations*

- The Madagascar Company Grouping (GEM) represents approximately 700 companies regrouped into 10 national associations and trade unions, 6 national groups and 49 companies,
- The Grouping of Duty-Free Import/Export Companies and Partners (GEFP) is a GEM group of 130 companies (out of approximately 175) in a duty-free zone, 35% of which were textile companies representing 80% of employment in the zone,
- The Grouping of Fish Farmers and Shrimp Fishermen of Madagascar (GAPCM), also a GEM member, with 17 members, was already heavily involved in vocational training before the project began,
- The Trade Union of Madagascar Industries (SIM), a GEM member, with 87 members representing the largest and most modern companies in the country,
- The Young Malagasy Employers Association (JPM), also a GEM member and composed of 20 corporate managers mostly trained in France,
- The Malagasy Employers' Grouping (FIVMPAMA) is the oldest organisation with over 200 small and medium-sized companies, based on Malagasy capital exclusively until 2002,
- The CONECS is an exchange platform for small and medium-sized companies created by the FIVMPAMA in 1989.

###### *- workers' organisations*

- The Malagasy Workers' Conference (CTM) was created in 1998 and regroups 16 organisations, including the 4 most representative: Malagasy Workers, Workers' Federation of Madagascar, Christian Confederation of Malagasy Unions and FISEMARE. It joined the project from the very beginning by participating in the monitoring committee.

##### **Burkinabe partner organisations:**

###### *- consular organisation*

- The Burkina Faso Chamber of Commerce, Industry and Handicrafts.

###### *- employers' organisations*

- National Council of Burkinabe Employers (CNPB),
- National Federation of Craftsmen of Burkina Faso (FENAB-BF).

- *workers' organisations*

- General Confederation of Burkinabe Workers (CGTB),
- Union of Free Trade Unions (USL).

### ***B / Progress of the three phases:***

An initial field mission took place in 2001 at the initiative of the French Foreign Ministry (MAE), but the actual project itself took place between March 2004 and November 2006.

**Phase 1 “diagnostics”** March 2004 to November 2004: assessment, identification of partners and raising awareness of their involvement in vocational training.

***In Madagascar*** just as in ***Burkina Faso***, the initial observation noted the absence of a vocational training system adapted to the private sector, justifying the request to create a joint competence recognition and validation body. However, social partners' expectations were diverse.

***In Madagascar***, the employers' organisations from the outset expressed high expectations whereas the CMT had low demands as its members were more concerned with their own training than that of employees. However, they did accept to participate in the monitoring committee. The National Council for Technical and Vocational Training (CNFTP) created in 1991 was the only support that the social partners had when starting the project.

The institutional context was not very favourable due to the disengagement of fund providers for several years. The Intervention Fund for Vocational Training (FIFP) intended to finance vocational training as part of the World Bank's PREFTEC project (1996 – 2000) never came into existence and the National Observatory for Employment and Training (ONEF) did not meet the initial objectives. After having supported the PREFTEC, French Cooperation pulled out following disagreement on the general orientation of Malagasy policy in the field of vocational training and following misappropriation of equipment noted within an establishment it had supported.

***In Burkina Faso*** the context was more favourable and marked by the existence of several projects for the support of vocational training by French Cooperation and other fund providers. In particular, the support project for Vocational Training and Craftsmen's Professions (FPMA) led to the creation of a Support Fund for Vocational Training and Apprenticeship (FAFPA), the development of continuing education and the creation of a Study Centre for Professions and Qualifications (CEMEQ).

However, social dialogue was rudimentary even within the FAFPA and the CNPB, the FENAB-BF and the workers' unions only had one seat each out of 9 members (the State having 4 representatives, the Chamber of Commerce and Industry 1, the Chamber of Agriculture 1 as well as 1 from the National Federation of Farmers' Organisations). The social partners did not have a global vision of the technical and vocational training mechanism to position themselves as players in the system and to be able to guide the choices and decisions made at a national level. They requested that phase 2 of the project allow them to acquire the necessary knowledge. Action carried out during this phase was fully complementary to the FPMA and the initiatives of the GIP-Inter (public interest group within the French Ministry of Employment).

**Phase 2 – “training/action”** January 2005 to March 2006: to allow Malagasy partners to define the structure of the continuing vocational training system and its means of finance, and to test it.

***In Madagascar***, from the beginning of phase 2, the GEM on behalf of employers and the CMT on behalf of workers carried out a constructive act by signing a joint declaration comprising three essential points, i.e.:

- agreement to implement a joint inter-professional continuing vocational training system,
- agreement to test it,
- a request made to the Malagasy State to support this work and to allow them 2 years to test it.

**In Burkina Faso**, between January and October 2005, six thematic seminars were organised:

- study of professions and qualifications,
- training course design,
- training course finance,
- qualification of training available,
- pedagogy alternance training,
- professional certifications,

and a study mission was held in Paris and Lyon on the theme of “training policy and equal cooperation.”

These seminars produced initial results, especially:

- methodological contributions and a transfer of resources,
- a complementary approach combining the existing mechanisms (FAFPA, CEMEQ, CAFP, etc.),
- sharing of experiences with French and sub-region social partners on a common vision of vocational training and the involvement of social partners,
- mutual knowledge of players and the creation of real synergies.

**Phase 3 “application”** – end of March 2006 to November 2006 – the objective was to apply the actions determined in phase 2.

**In Madagascar**, the application of actions determined in phase 2 concerned:

- on the one hand, the duty-free zone where the social partners created a joint collecting body (collecting funds from companies to finance training), like the OPCAs, known as an Organisme paritaire collecteur des entreprises franches – OPCAEF (joint collecting body for duty-free companies). Employers’ contribution was 1% of the total wage and salary bill. In mid-November 2006, 11 companies from the duty-free zone, representing 12,000 employees, firmly committed to participating in the OPCAEF,
- on the other hand, the fishing-fish farming group created an employers’ structure for continuing education - OIFC (inter-professional body for continuing education) and then a joint steering committee. In November 2006, only 9 companies had joined the OIFC and the employers’ organisation ran up against the difficulty of convincing companies from the sector to join the body. However, 4 training actions were planned based on a study on training needs within companies.

In light of the OPCAEF results, employers’ and workers’ referees decided to quickly turn the OIFC into a national joint inter-professional body for continuing education. This change was still to be validated.

**In Burkina Faso**, the partners decided to launch a pilot experiment in the certification of professional competencies for 3 highly-present professions in the informal sector and with strong potential in terms of employment (dressmaking-tailoring, electricity-construction, metallurgy-welding). The Vocational Training Support Unit (CAFP) defined the frames of reference and the FAFPA financed the training. Some 223 people were involved in the initial certification examinations, half of which were in alternance training, 84 in professional activity and 28 in apprenticeships. The success rate was 74%.

The Burkinabe social partners also decided to create a National Joint Committee for Vocational Training (CPNFP). An informal unit was created to this effect.

### *C / Evaluations and Prospects*

The actions carried out were deemed to be positive by the parties. They especially led to the establishment of real social dialogue and helped to raise awareness among workers’ organisations of the importance of vocational training. However, a certain number of important “shortcomings” were noted.

In **Madagascar**, the CODIFOR Nord Auvergne report mentioned the following:

- insufficient training of OIFC and OPCAEF administrators,
- the organisation of trade union structures was inadequate to bring workers’ needs to light,
- excessive centralisation around the capital,
- a lack of knowledge for implementing projects,
- absence of identified partners to ensure the transformation of the OIFC and its operational implementation.

In *Burkina Faso* questions on the UIMM (Rhône region) report concerned the following:

- sustaining the momentum created,
- breaking down information and sharing it among all the players,
- formalising the project's initial progress, whether it was the professional certification experiments or consultation between social partners.

The final reports also identified several lines of action:

In *Madagascar*,

- multiplying competencies on vocational training within professional organisations by training the organisations' members,
- guiding social partners in charge of joint structures for continuing vocational training in the form of technical assistance for administrators and for executives and advisors of bodies.
- providing technical assistance to training bodies in order to develop an approach based on companies' needs so as to improve the quality of training provided.

In *Burkina Faso*,

- improving training course design abilities through the creation of a technical unit equipped with adequate resources and methodologies,
- structuring and officialising the initial progress following the creation of the CPNFP,
- working on the development of a sub-regional approach (creation of a regional vocational training institute) in order to share experiences so as to sustain them.

## Morocco

**Main achievements:** drafting of certifications in industrial maintenance - technician's level - and training of instructors.

### *A / Moroccan Social Partners*

*Employers' organisation*

- Federation of Mechanical, Metallurgical, Electrical and Electronic Industries (FIMME)

*Workers' organisation*

- Moroccan Labour Union (UMT)

### *B / Proceedings of the three phases*

**Phase 1 - diagnostics and awareness-raising:** May 2005 - January 2006

The objective of the first phase was to define the legal framework in which the branch certifications and their level of recognition by the branch, by companies and by the social partners would be implemented.

The initial observation was that of the absence of social dialogue, the lack of coherence between the supply and demand of training and the lack of development in continuing education. The project was developed in close partnership with the FIMME which created its own monitoring committee. The initiative was presented to the Office of Vocational Training and Labour Promotion (OFPPT) who collects the apprenticeship tax and gives professional training courses. The UMT, for its part, showed interest in the initiative. Finally, a local monitoring committee was created.

The first phase also led to the identification of the legal framework for implementing certifications. The choice of a pilot trade was that of industrial-electromechanical maintenance at technician level. A referee from the FIMME was selected to pilot the project.

**Phase 2 - training/action:** February 2006 - December 2006

This was a structuring phase: based on French experience of Joint Qualification Certificates in the Metallurgy Industry (CQPM), it concerned the implementation of a pilot experiment to create a Professional Certificate in Aptitudes and Competencies (CPAC) in order to differentiate the Joint Qualification Certificates (CQP) used in the Moroccan system and corresponding to the first level of qualification of young people (equivalent to the Certificate of Professional Competence CPC).

Nine missions were carried out, one of which was a workshop in France. Their objective was to transfer the methodology for drafting certification based on the competencies and competitiveness plan (PCC): analysis and formalisation of needs, definition of professional frames of reference and implementation of professional qualifications. Following an agreement signed between the Federation of Mechanical, Metallurgical, Electrical and Electronic Industries (FIMME) and the Office of Vocational Training and Labour Promotion (OFPPT), technical support was given to the ISTA-IE centre (Higher Institute of Automated Techniques - Electrical Industries) in the form of guidance and training of instructors. The centre benefited from three technical support missions.

Finally, a seminar was held, with the objective of finalising a declaration between Moroccan employers' and trade union organisations aimed at creating a dialogue and consultation body prefiguring a Joint Committee on Vocational Training for Industry (CPFPI).

This programme was supported by a certain number of companies that put forward candidates to be trained in work-simulated situations as well as in-house.

**Phase 3 - application:** January 2007 - April 2007

The objective of this last phase was to capitalise on the mechanism transferred in the previous phase, especially all the resources planned, and to guide the launching of local partners' actions. Finally, it concerned validating the entire project and optimising its action before formalising the lines of action.

### *C / Evaluations and Prospects*

**Results:**

A practical guide was published at the end of the experimental project concerning the creation and implementation of the certification of 8 employees in industrial maintenance - electromechanics. The training carried out led to the issuing of the first CPACs (Professional Certificates in Aptitudes and Competencies).

In addition, four OFPPT instructors were trained by CODIFOR.

The chosen lines of action were:

- the guidance of a technical referee in charge of developing the initiative,
- improvement of the qualification process following assessment of the pilot experiment,
- an extension of the initiative towards new qualifications,
- finally, an adjustment of the FIMME's own specifications allowing it to contract technical training operators.

## The final seminar

The final seminar assessing the programme was held in Paris from 16 - 19 April 2007. It brought together two representatives, one for employers and one for workers, from each of the nine sub-components of the programme spread throughout eight countries. Representatives from the French Foreign Ministry (MAE), the French Development Agency (AFD), GIP-Inter, the Directorate for International and European Relations and Cooperation (DRIEC), the International Centre for Pedagogical Studies (CIEP) and the High Council for International Cooperation (HCCI) also took part in the final session.

This seminar was the first meeting bringing together all of the project's components. Far from being an obstacle to debate, the diversity of the countries and the approaches chosen to encourage the participation of social partners was a particularly rich source of exchanges and thus allowed a number of essential converging points to emerge.

Each of the three sub-programmes was the subject of a day's work, held in the premises of the French organisation leading the initiative. After re-creating the work carried out in each country of the countries, established according to a common grid (cf. Appendix No. 3) they were the subject of extremely rich discussion, the summary of which (presented hereafter in seven points) was discussed during the final session on 19 April.

### 1 - The successful involvement of the social partners in vocational training

#### The driving force in vocational training

In an extremely variable manner, granted, according to the countries, the social partners were often present institutionally in bodies such as administrative boards and those officially in charge of vocational training (various funds, the ANPE, etc.). This presence was limited however. At the end of this programme, it changed greatly, the social partners becoming veritable players in vocational training, playing a vital role as the driving force.

#### A major result

Through commonly-drafted agreements, the social partners created Joint Committees, either at branch or national level depending on the nature of the programmes. These committees resulted in the transformation of those created to ensure monitoring of the programme. These Committees now prevail as partners for public authorities in the field of vocational training, by speaking with one voice on these issues.

#### Fields of activity that have been initiated, but need to be strengthened

Work has been carried out among workers and in companies to raise their awareness of the economic importance of vocational training. Information was distributed on the concrete means to implement the training. But the pilot characteristic of this programme has, by definition, only managed to reach a limited number of companies.

Social partners, equally regrouped, have also advocated before public authorities for the development of a new outlook on vocational training based on careful analysis of companies' needs. In some cases, they even managed to negotiate an increase in the funds' financial contribution.

### 2 - The three pillars of equal cooperation

Debates held during this seminar clearly showed that three types of action are closely complementary and constitute, to a certain extent, the three pillars of equal cooperation.

### **Bringing demand to light**

The concrete implementation of vocational training assumes good knowledge of the economic, technical and social realities of companies, in order to bring to light training requests in phase with their real needs. With this objective of building reference frameworks, important fieldwork is necessary. This work, which comprised surveys within the companies, was carried out in an experimental way as part of the programme.

In order to bring such work to fruition and to help draft training plans, the presence of trainee advisors was vital. Once again, this programme allowed for the experimentation of recruitment procedures, the methods to train the advisors and the initial operational experiences, all at the same time.

### **Drafting joint certifications recognised at a national level**

The training courses designed around frames of reference that were validated by the social partners must come under certification recognised at a national or regional level, both by public authorities and within collective agreements. This recognition is both an encouragement factor for employees to get training and an advantage for their professional mobility.

### **Need for autonomous financing**

In most countries a tax intended to finance vocational training exists, under various names. But it is often in fact a tax on wages, which, through subventions, partly benefits the companies paying this tax.

In order for a tax to have a role of encouraging training within companies, it seems essential that it is actually reserved for training and that its management is carried out in an autonomous fashion with the active participation of social partners representing the companies paying this specific tax.

## **3 - Joint Committees**

National or branch joint vocational training committees, mentioned above as a vital result of this programme, appear as the political bodies of social partners in the field of vocational training.

To this end they fulfil several functions:

- firstly, they define the guidelines desired by the social partners in the field of vocational training,
- they are the only discussion partners, expressing themselves in the name of the social partners, for public authorities and technical and financial partners,
- lastly, they rely on different institutions with technical and operational scope: financing funds, employment and qualification observatories, the ANPE, etc.

## **4 - The need for a legal and contractual framework**

Vocational training needs a legal framework to ensure its proper running, stability and regularity. Its drafting and its development over time require the active involvement of social partners.

This involvement first of all concerns several main points which are as follows:

- the status of training advisors, including their means of remuneration in relation to services rendered, as well as the nature of the body where they intervene (at national or branch level?),
- the status of the Fund managing the resources assigned to the vocational training, by specifying its missions, the representation criteria of the social partners, etc.,

- the form (certificates, renewed technical diplomas, etc.) and acquisition means (type of examination, jury constitution, etc.) of national certification of vocational training courses,
- the positioning of certifications in collective agreements.

## **5 - Adaptation and distribution of vocational training instruments**

The programme allowed for the experimentation of a certain number of vocational training instruments by adapting them to the diverse local situations. This successful experimentation should be capitalised in order to distribute it as well as the approaches necessary to adapt it to each particular local case. This concerns first of all:

- drafting frames of reference,
- the methodology for designing training plans,
- the implementation of competence modules,
- methods for optimising professional expertise,
- procedures for choosing instructors (developing quality criteria, procedures for invitations to tender, etc.),
- the composition and operation of certification juries.

## **6 - The connection between branch, regional and national levels**

The project's three components were carried out either at national level, or at individual branch level. This fact, far from being a disadvantage to the experimental guidance of social dialogue, helped to highlight the need for future planning of concrete methods for rendering these different levels of intervention coherent.

More particularly, the fact that the institutional organisation of social dialogue must be designed with a lot of flexibility because of the very unbalanced organisation at branch level was highlighted. The creation of a national joint committee in the image of that which was successful for individual branches appeared desirable, even if only because of the cross-spanning nature of numerous professions. However, extending this same experiment to other branches could not be done without prior assessment of their capacity to structure themselves. In the same way, the possible creation of regional institutions for social dialogue could only be envisaged in relation to sufficient organisation of social partners at this level.

## **7 - The impact of continuing vocational training on basic training**

Continuing vocational training cannot be radically separated from basic training. Indeed, in both cases, participation from social partners is necessary, more particularly concerning the drafting of frames of reference in order to adapt them to the companies' real needs. It therefore seems necessary to relate back expertise acquired in continuing vocational training to basic training thanks to the involvement of social partners. To this end, consultation with the CPNFs (National Joint Committees for Vocational Training) to reform technical education should be made compulsory.

Evidently, the desirable development of alternance training as a means of organisation for numerous training courses cannot happen without close cooperation between technical education establishments and social partners. It is with the same view that the involvement of technical teachers in vocational training seems necessary. In this way, they are naturally put in touch with the needs and realities of companies and the dialogue that is necessary to design the basic training is made easier.

## Project assessment

On the six criteria normally chosen, only five seem relevant for an overall assessment of the project to involve social partners in vocational training. However, the “reproducibility” criterion, which was one of the very subjects of the project, will be added.

The efficiency criterion was not kept. There is no similar project to which this one could be compared regarding the means implemented and the results obtained, especially in terms of experts involved and seminars held.

**Relevance:** the project’s relevance comes from the context in which it was created: at the beginning of the 2000s, French Cooperation wanted to redirect its support towards continuing vocational training, based on companies’ needs. Along with other partners of projects based on the creation of training finance funds, it supported the training of trainee advisors and the involvement of craftsmen’s organisations in the modernisation of apprenticeship training. The involvement of social partners thus seemed like a natural extension of this approach. Their presence in the governing boards of training funds, the ANPE or employment observatories, was a first step. But their involvement appeared to be more institutional than active. The idea therefore, was to mobilise the partners by helping them to become aware of the issue that training represented for both companies and their workers. Finally, the project was innovative in that it granted French social partners the responsibility of being players in this mobilisation. It was up to them to convince their African partners of their interest in taking charge of vocational training. It is undoubtedly this partnership that gave the project all its strength and relevance. The creation of joint teams associating all French organisations in their diversity was also likely to show that employers, trade unions and other organisations could be in conflict regarding certain subjects and yet be capable of working together on a common interest. Traditional technical support would not have had the same impact. This project was a gamble, a gamble that was won.

**Effectiveness:** The project’s effectiveness can be assessed in relation to its initial objective, that of involving social partners in vocational training and in relation to the results of action carried out. The reality of partners’ involvement is in itself proof of the effectiveness of the approach chosen.

In the four components, it materialised through the actual creation of joint committees, either at branch level or at a national council level. But this result would not be very conclusive if it were not based on concrete achievements. With this in mind, the project planned specific achievements for each component. This second objective was reached, undoubtedly not to the same extent, but sometimes also in another area than what was initially planned. In this way, component no. 1, which was supposed to rely on the operation of the financing funds, took on the objective of drafting a joint agreement defining the framework for partners’ action in the field of vocational training. In Senegal, where a fund existed but was not at the service of companies, the partners decided to create a new fund and to recover a fraction of the budget assigned to vocational training. In the same way, funds were created in Madagascar along with the objective of the component aimed at drafting certificates of professional abilities. These initiatives were taken by the partners in relation to the needs felt.

**Partnership:** If by the term ‘partnership’ we understand the coming together of different fund providers, this project does not fall into this framework. It was a specifically French project. The very methods of equal cooperation in the field of vocational training appear to be too much of a French specificity for it to be otherwise. It is not that the idea of involving professional organisations is foreign to other fund providers. On the contrary, it is a vital factor for cooperation in the sector of apprenticeship. However, in its form, cooperation appears as support from apprenticeship or organisation experts given to the community of craftsmen to help them to take charge of their own training. The project’s originality consisting in giving this role of support to social partners on an equal basis - employers and workers - represents an extension of a specific practice that has no equivalent among the main fund providers. The cultural closeness between France and the Francophone countries chosen made this experience possible.

**Impact:** the impact can be measured by the achievements of the project itself - in this case it can be said that there was an impact - or by its potential future achievements. In this case, it is too early to speak of these. Social partners becoming aware of the importance of vocational training and the possibility of employers and employees working together is undoubtedly an unquestionable achievement. A first bridge has been crossed, and even if the event were to be marred, it will leave a mark on people's minds in the future. It is now known that this is possible and necessary and that the initiative can be repeated. But it is important to keep this seedling partnership alive in order to strengthen it. This can only happen at two very different levels: on the one hand, recognition by public authorities and fund providers that the joint committees are the sole discussion partners on these issues, and on the other hand, the ability of partners to produce concrete results from now on, that structure and stimulate vocational training. The impact therefore seems to be closely linked to sustainability.

**Sustainability:** the sustainability of this project is often the most delicate aspect. More than anywhere else, nothing is ever established in Africa. The difficulty here lies in the fact that project sustainability cannot be ensured simply by pursuing it in the same conditions. It will result in the ability of partners themselves to keep joint committees alive and to make them, according to their definition, the political referral body of vocational training policy. The battle is not yet won. In order to succeed, the partners will have to prevail before the State and find a balance that has never existed. The roles will have to be defined precisely and the tasks redistributed. Relations with institutions created before this project will also have to be modified, especially the finance funds, within which up to now the social partners have just played small roles rather than actually steering the policy.

Responsibility transfers will be necessary, thus requiring a lot of conviction and tact. The project's sustainability will depend on the results obtained.

**Reproducibility:** one of the objectives of the project was to test the possibility of reproducing the FSP - Mobilisateur (mobilising solidarity fund) approach. The results of the project and the significant involvement of social partners on the occasion of the feedback seminar brought a positive response. However, it is necessary to understand precisely what the word "reproducibility" means. It concerns the involvement approach and not the project itself. In other terms, the project has shown the validity of the involvement of social partners in professional training and the unquestionable usefulness of calling on French social partners to raise awareness among African social partners and help them to create the governance of the training mechanism. But this approach must today be created in a context that is different to that of the beginning of the decade.

## Recommendations

The need to continue this project was put forward by all the social partners, both African and French. It first of all conveys the feeling that time was lacking in order to go right to the end of the initiative.

The involvement of African social partners was progressive and it was without a doubt only during the second phase, or even the third phase, that it really materialised. The project therefore was coming to an end at a time when the African partners were beginning to catch a glimpse of all its potential. At the same time, results were obtained which need to be strengthened and developed:

### 1 - Support for the creation of a regional network of national joint committees for vocational training

The social partners, or at least those who were involved in the creation of the present project, are aware of the issues of vocational training and the active role that is theirs. They have become the necessary discussion partners both for public authorities and for international technical and financial partners. For example, without the structuring of craftsmen's organisations and their direct involvement in the implementation of dual apprenticeship training, this training would not have been introduced and then developed in the countries where it was. The issue today is to extend this expertise to companies and to implement a mechanism for continuing vocational training then basic vocational training that fulfils their needs.

The first mission of national joint committees for vocational training should be to define and implement **joint governance** of vocational training. **The national or branch joint committees for vocational training** are undoubtedly at the heart of this. They constitute the dialogue area between employers' and workers' organisations, within which the request for training is made in its three components: implementation of instruments necessary to identify needs and competencies, drafting of joint certifications recognised nationally and fulfilling these needs, and finally, making available an adequate financial tool.

For the social partners, one of the issues is to create the conditions for direct action on the bodies with operational scope and on the human resources carrying out this action: observatory for employment and qualifications, trainee advisors, drafting of frames of reference and training finance funds. This implies opening dialogue with public authorities to overturn the current situation which gives the State the power of impetus, in order to transfer it to the joint committees for vocational training.

The desire expressed by African social partners themselves to create a **regional network of joint committees**, both a place for exchanging ideas and sharing resources, is in keeping with this position. The first consequence of this network would be of giving greater political visibility to the national joint committees and positioning them as political players in the field of vocational training. In addition, the creation of a regional network of joint committees would respond to one of the guidelines of international cooperation, that of fulfilling the needs of countries and not of positioning itself as a project supplier. In order to do this, the network will have to define **its own agenda** based on the definition and implementation of the joint governance of vocational training. One of its very first actions could consist in defining a draft governance mechanism for vocational training that could be adapted to conditions in each country.

The financing of such a network could come both from contributions from the partners themselves, from regional organisations (West African Economic and Monetary Union - UEMOA, West African Development Community - WADECO) and from multilateral sources (French Cooperation, ILO). If this regional network project were to take shape, French Cooperation could support its implementation by helping, along with the French social partners, with the preparation of a seminar during which governance issues of vocational training could be discussed with local authorities' representatives.

## 2 - Involving social partners in all basic and continuing vocational training projects

The involvement of employers' and workers' organisations, following the example of what is already happening with craftsmen's organisations in several countries, should become the rule. This involvement could rely on the creation of joint branch committees that would bring together the social partners and the Ministry in charge of technical and vocational education and training and who would be responsible for defining the frames of reference for certification, applicable to technical education and basic and continuing vocational training courses.

On a French Cooperation level, the appraisal of new projects to finance vocational training mechanisms should give the CPNFP the opportunity to play their role of civil society representatives, and to be consulted as such during the successive phases of project development, according to the procedure to be agreed on with public project managers. All projects should prepare the procedure for partner involvement, whether it is by drafting frames of reference per trade and the contents of training courses for trainee advisors, by defining the certifications and their use, by supporting training actions or by redefining the operating rules of training funds.

Such a position would help to change current ministerial practices and would lead social partners to invest in the implementation of training mechanisms. It would encourage governments to consider the creation of vocational training as a shared responsibility. In order to facilitate the drafting of its projects, French Cooperation could carry out **cross-spanning research** on the practical methods for involving social partners in vocational training.

## 3 - Ensuring the coherence and coordination of the different vocational training projects

The need for States to define a vocational training policy to call upon international aid and to make the policy part of the larger framework of their strategy to fight poverty, and their ten-year education plan, should help to resolve the problems of coherence and coordination that were often raised to a greater or lesser extent in the past. However, the risk remains insofar as a country can call on different technical and financial partners whose perceptions in the field of vocational training can differ.

French Cooperation would have every interest in making a certain international consensus emerge on the involvement of social partners. France can contribute real added value in this area; the evolution that vocational training in France has experienced over the past 25 years is in this regard exemplary and full of lessons. Sharing this experience would be enriching for all. The French social partners are themselves very eager to participate and to be able to transmit their know-how and their resources.

## List of acronyms

(Excluding professional organisations<sup>4</sup>)

- AFD : Agence française de développement (French Development Agency)
- ANPE : Agence nationale pour l'emploi (Employment Agency - in France and Africa)
- APEJ : Agence pour l'emploi des jeunes (Mali) (National Agency for the Employment of Youth)
- CAFP : cellule d'appui à la formation professionnelle (Burkina-Faso) (Vocational Training Support Unit)
- CAP : Certificat d'aptitude professionnelle (certificate of professional competence)
- CEMEQ : Centre d'études des métiers et des qualifications (Burkina-Faso) (Study Centre for Professions and Qualifications)
- CIEP : Centre international d'études pédagogiques (France) (International Centre for Pedagogical Studies)
- CNFTP : Conseil national de la formation technique et professionnelle (Madagascar) (National Council for Technical and Vocational Training)
- CPAC : Certificat professionnel d'aptitudes et de compétences (Maroc) (professional certificate in aptitudes and competencies - Morocco)
- CPFPI : Comité paritaire de la formation professionnelle de l'industrie (Maroc) (Joint Committee on Vocational Training for Industry - Morocco)
- CPNFP : Conseil paritaire national de la formation professionnelle (Benin, Mali, Senegal, Burkina Faso) (National Joint Committee for Vocational Training)
- CQPM : Certificat de qualification paritaire de la métallurgie (France) (joint qualification certificate in the metallurgy industry)
- DNFP : Direction nationale de la formation professionnelle (Mali) (National Vocational Training Directorate)
- DRIEC : Direction des relations internationales, européennes et de coopération du (Directorate for International and European Relations and Cooperation, part of the French Ministry for Education)
- ECOWAS : Economic Community of West African States
- FAFPA : Fonds d'appui à la formation professionnelle et à l'apprentissage (Mali and Burkina Faso) (Support Fund for Vocational Training and Apprenticeship)
- FDFP : Fonds de développement de la formation professionnelle (Côte d'Ivoire) (Vocational Training Development Fund)
- FIFP : Fonds d'intervention de la formation professionnelle (Madagascar) (Intervention Fund for Vocational Training) (This World Bank project never came into existence)
- FONDEF : Fonds de développement de la formation (Sénégal) (Technical Teaching and Vocational Training Development Fund)
- FODEFCA : Fonds de développement de la formation continue et de l'apprentissage (Bénin) (Continuing Education and Apprenticeship Development Fund)

<sup>4</sup>) The list of African organisations features at the beginning of the presentation of the different components.

- FPMA : projet d'appui à la formation professionnelle et aux métiers de l'artisanat (Burkina Faso) (support project for Vocational Training and Craftsmen's Professions)
- FSP : Fonds de solidarité prioritaire (Priority Solidarity Fund)
- GIP-Inter : international cooperation group within the French Ministry of Employment
- GTZ : German cooperation for development
- ISTA-IE : Institut supérieur des techniques des automatismes - industries électriques (Morocco) (Higher Institute of Automated Techniques - Electrical Industries)
- MAE : French Ministry of Foreign Affairs
- OFPPT : Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (Maroc) (Office of Vocational Training and Labour Promotion - Morocco)
- OIFC : Organisme interprofessionnel de la formation continue (Madagascar) (Inter-Professional Body for Continuing Education)
- ILO : International Labour Organization
- ONAFOP : Office national de la formation professionnelle (Niger) (National Vocational Training Office)
- ONEF : Observatoire national de l'emploi et de la formation (Madagascar) (National Observatory for Employment and Training)
- ONFP : Office national de la formation professionnelle (Senegal) (National Vocational Training Office)
- ONFPP : Office national de la formation professionnelle et du perfectionnement (Guinea) (National Office of Vocational Training and Further Training)
- OPCA : Organisme paritaire collecteur agréé (France) (joint authorised collecting body)
- OPCAEF : Organisme paritaire collecteur des entreprises franches (Madagascar) (joint collecting body for duty-free companies)
- PAFTP : projet d'appui aux formations techniques et professionnelles (Bénin) (support project for technical and vocational training)
- PCC : Plan Compétences Compétitivité (UIMM tool) (competencies and competitiveness plan)
- PREFTEC : Projet de renforcement de la formation technique (Madagascar) (project on further technical training)
- SCAC : Service de coopération et d'action culturelle (cooperation and cultural action of French Embassies)
- TVET : Technical and Vocational Education and Training
- UEMOA : Union économique et monétaire de l'Afrique de l'Ouest (West African Economic and Monetary Union)
- UFAE : Unité de formation et d'appui aux entreprises (Mali) (company training and support units)