ETF
Working together
Learning for life

LES COMPÉTENCES LOCALES SONT IMPORTANTES

KAZAKHSTAN

© Fondation européenne pour la formation, 2016
Reproduction autorisée moyennant mention de la source.

Conception: Article 10

L'exemple de la communauté entrepreneuriale de Karaganda illustre la mobilisation volontaire qu'exige la mise en œuvre des politiques de développement du capital humain au niveau local pour être efficace. À Karaganda, le secteur privé et les prestataires d'enseignement et de formation professionnels (EFP) ont uni leurs forces et agissent tous dans le même sens pour renforcer la compétitivité de l'économie locale et réaliser les objectifs de la Stratégie Kazakhstan 2050 relatifs à la croissance du secteur privé.

Le Kazakhstan, pays prospère grâce à ses réserves de pétrole, utilise cette richesse pour réformer son économie. Après la privatisation et la diversification, l'heure est à présent à l'augmentation de la taille **du secteur des micro-entreprises et des petites et moyennes entreprises (PME) qui ne représentent actuellement que 20 % du PIB du pays**, alors qu'elles emploient environ 70 % de la main-d'œuvre. La participation du secteur privé est considérée comme un facteur essentiel pour dynamiser la croissance économique du Kazakhstan à l'avenir, et comme un moteur pour développer la classe moyenne et renforcer la cohésion sociale.

La mise en œuvre des priorités de la Stratégie 2050 s'est largement intensifiée à Karaganda, où les acteurs **exploitent leurs divers points forts pour accroître la pertinence de l'enseignement et de la formation professionnels initiaux.** L'Association locale de promotion des jeunes entreprises (qui regroupe 60 entreprises, des PME pour la plupart), avec le soutien de la Chambre locale des entrepreneurs (plus de 100 000 entreprises de taille variable, des micro-entreprises aux multinationales), coordonne un mécanisme de consultation qui vise à combler les lacunes en matière de communication et lui vaut la considération des autorités locales et régionales.

L'Association des jeunes entreprises et la Chambre des entrepreneurs ont pris conscience de la nécessité **de disposer de ressources humaines qualifiées pour garantir la compétitivité du secteur privé local.** La voie la plus directe pour atteindre cet objectif consiste, selon elles, **à renforcer la coopération entre l'enseignement et les entreprises.** Ce constat a conduit l'Association de promotion des jeunes entreprises et la Chambre des entrepreneurs à unir leurs forces à celles de 26 prestataires locaux en matière d'enseignement et de formation professionnels.

La communauté entrepreneuriale vise à restaurer, dans une version moderne, le lien qui existait jadis entre l'enseignement et l'entreprise, mais qui a disparu avec la dissolution de l'Union soviétique. En stimulant le principal **moteur de croissance du secteur privé local, à savoir, le capital humain local**, ce partenariat entend aussi aider la classe moyenne émergente **à réduire le monopole économique** détenu par la capitale et les régions productrices de pétrole, au bénéfice d'autres régions du Kazakhstan. Ces deux objectifs complémentaires encouragent l'expansion du secteur privé local à travers des approches centrées sur le capital humain et misant sur la pertinence de l'apprentissage de l'entrepreneuriat et de l'EFP pour l'emploi.

Fruit d'une initiative collective, la communauté entrepreneuriale mise en place il y a tout juste deux

Aujourd'hui, la plupart des personnes qui veulent créer une entreprise manquent de connaissances suffisantes pour le faire. Nous avons décidé de combler ce manque en leur offrant un savoir de qualité, à la fois théorique et pratique

Arman Toskanbayev, Youth Business Association

PARTENAIRES:

- **La Chambre des entrepreneurs de la région de Karaganda,** organisation non gouvernementale et sans but lucratif au sein de la Chambre de commerce de la République du Kazakhstan
- **L' Association de promotion des jeunes entreprises,** association professionnelle sans but lucratif de petites et moyennes entreprises de différents secteurs à Karaganda
- **Plus de 100 000 entreprises locales, y compris:**
  - **MOVI**, micro-entreprise du secteur de la création
  - **Le restaurant et centre de divertissement Cairo**, entreprise locale de taille moyenne
  - **Borusan Makina**, filiale d'un grand conglomérat turc, Borusan Holding, regroupant à présent 40 entreprises qui emploient plus de 6 000 personnes
- **26 écoles d'EFP** dans la région de Karaganda, y compris
  - **L'École des affaires et du droit de Karaganda**
  - **L'Institut polytechnique de Karaganda,** qui englobe l'École de commerce de Karaganda.

ans livre des témoignages convaincants de l'impact des actions conjointes. Les employeurs jouent aujourd'hui un rôle actif dans la formation par le travail, **60 % de l'apprentissage ayant migré des écoles d'EFP vers les lieux de travail.** Par ailleurs, outre les élèves, les enseignants ont eux aussi l'opportunité de participer à des programmes de formation continue, qui leur permettent de se tenir au courant de l'évolution des normes de l'industrie en constante évolution. Pour les élèves qui aspirent à créer une entreprise, la communauté a introduit l'**apprentissage entrepreneurial parmi les disciplines enseignées dans les écoles d'EFP et dans les universités.** Au contact de jeunes entrepreneurs impliqués dans un grand nombre d'entreprises, les étudiants apprennent à raisonner et à agir comme des entrepreneurs.

La communauté entrepreneuriale de Karaganda a compris que la promotion du capital humain local ne consiste pas simplement à transmettre et inculquer des connaissances aux personnes. Il s'agit également de **produire de nouvelles connaissances, qui sont source d'innovations et d'évolutions technologiques,** et cela constitue un vecteur unique pour la cohésion sociale, la croissance économique, et la résilience de l'économie locale. En reconnaissant et tirant profit du **pouvoir transformateur de l'enseignement et de la formation professionnels**, cette communauté jette les fondements d'un écosystème local économique et d'apprentissage,solide et prospère.

Une chance pour tous: Comment de jeunes entrepreneurs créent le changement à Karaganda

«Nous voulons voir une classe d'entrepreneurs puissants et prêts à prendre des risques, à contrôler de nouveaux marchés et à lancer des innovations. Les entrepreneurs sont le moteur de la modernisation de notre économie.» Tels sont les termes utilisés en 2010 par le Président Nursultan Nazarbayev, dans son Message du Président du Kazakhstan. Cette ambition a été formulée plus clairement encore deux ans plus tard, lors de la publication de la Stratégie Kazakhstan 2050, approche très globale de la réforme économique et sociale. La Stratégie a fixé des objectifs importants pour l'éducation et l'emploi, notamment celui de voir les PME générer 50 % du PIB du pays d'ici 2020.

Arman Toskanbayev incarne le «pragmatisme économique universel» de l'approche de la Stratégie Kazakhstan 2050. Il crée sa première entreprise de réparation d'ordinateurs alors qu'il est en classe de huitième à l'école, et ouvre sa propre boutique de vente de matériel informatique, en classe de neuvième. Il s'inscrit en licence à l'université dans un cursus d'ingénierie spatiale mais abandonne en seconde année, convaincu que son destin est de lancer sa propre affaire. Aujourd'hui, cet entrepreneur a de beaux succès à son actif: il possède plusieurs entreprises dans les secteurs du matériel agricole, des débits de boisson et de la restauration. Il dirige toujours le magasin informatique de ses débuts, qui compte aujourd'hui de grosses entreprises dans sa clientèle.

Arman Toskanbayev poursuit lui-même: «Je suis issu d'une famille modeste et j'ai dû travailler dur pour gagner ma vie, ce qui explique ma soif d'entreprendre. J'ai créé l'Association de promotion des jeunes entreprises au printemps 2014, parce que je voyais les jeunes entrepreneurs confrontés à de nombreux obstacles et je ne voulais pas qu'ils trébuchent.» L'Association conjugue théorie et accompagnement pratique pour les entrepreneurs en herbe; en assurant la fonction d'incubateur d'entreprises, elle les aide à concrétiser leur projet d'entreprise initial, à élaborer leur plan d'activité et leur stratégie et à développer les capacités comptables et commerciales, etc.

«Nous avons lancé l'Association avec douze entrepreneurs qui sont tous experts dans leur domaine respectif,» relate Arman Toskanbayev. En sa qualité de directeur exécutif, il a clairement défini l'objectif de l'Association, à savoir, renforcer les connaissances des jeunes sur l'entreprise et coordonner le travail de développement des jeunes entreprises. «Il s'agit d'améliorer la qualité de leurs compétences par une formation pratique et théorique. Nous intervenons aussi en tant que coordinateurs pour des organisations de jeunesse à Karaganda dans le sport ou dans d'autres domaines, et nous sommes donc en contact avec un certain nombre d'associations de jeunes dans tout le Kazakhstan et au niveau international.»

Arman Toskanbayev, lui-même formateur certifié, et ses associés ont formé quelque 400 personnes à Karaganda, et un millier au total dans tout le Kazakhstan. «Notre Association collabore avec un certain nombre d'écoles d'EFP et d'universités en ce qui concerne l'apprentissage entrepreneurial,» dit-il, «et notre partenariat est coordonné par la Chambre des entrepreneurs de Karaganda.»

Le partenariat Triple E: Éducation, entrepreneuriat et emploi

Madeniyet Bozhbanov dirige la Chambre des entrepreneurs de la région de Karaganda, créée en 2013 suite à la décision du gouvernement en 2010 d'alléger les contrôles du développement du secteur privé à des fins de libéralisation. «Notre mission est de faciliter le dialogue entre les secteurs public et privé,» dit-il, «et de soutenir la croissance des entreprises.»

La Chambre travaille avec sept commissions sectorielles composées d'entreprises aux connaissances approfondies de leur secteur respectif. À travers un questionnement réciproque, les commissions communiquent via la Chambre, qui fait remonter ensuite les informations à des groupes d'experts régionaux et nationaux. «Nous travaillons aussi avec différentes commissions gouvernementales,» ajoute Madeniyet

Bozhbanov, «parce qu'elles ont également des experts sur ces questions.» À propos de la Stratégie 2050, il souligne que le principal but est de diversifier l'économie, jusque là trop dépendante de la production pétrolière, en réalisant l'objectif ambitieux de croissance des PME. «De fait, nous centrons nos efforts sur le soutien aux nouveaux entrepreneurs et aux jeunes entreprises.»

Sa collègue Elena Petrenko, directrice adjointe chargée des affaires sociales à la Chambre des entrepreneurs, est étroitement impliquée dans un projet à long terme visant à réunir les responsables d'EFP et les professionnels pour des échanges de bonnes pratiques, mettant l'accent sur les progrès technologiques. «La communauté de pratique réunit des directeurs d'école et des enseignants,» dit-elle, «tous sur la base du volontariat, et grâce au dynamisme des participants, ils sont motivés pour utiliser la technologie dans le processus éducatif, et capables de mettre en pratique les enseignements qu'ils reçoivent.»

Par le biais de cette communauté de pratique, la Chambre s'implique également dans une collaboration interrégionale, en rencontrant des personnes ayant la même démarche dans tout le Kazakhstan. «Nous avons pris conscience que nous pouvons résoudre de nombreux problèmes à un niveau informel, sans forcément solliciter les autorités responsables,» rapporte Elena Petrenko. Ce sentiment d'appropriation et d'auto-organisation suscite de plus en plus d'intérêt parmi les acteurs éducatifs et le monde du travail, et amène Elena Petrenko à penser que «nous pouvons résoudre des problèmes en prenant nous-mêmes des initiatives, plutôt qu'en procédant via la hiérarchie officielle.»

Tant pour l'Association de promotion des jeunes entreprises, que pour la Chambre des entrepreneurs, le système d'EFP est au centre de la dynamique de l'environnement entrepreneurial, comme le souligne Madeniyet Bozhbanov. «L'enseignement et la formation professionnels sont très importants à Karangada». Au cours des deux dernières années, nous avons vu doubler non seulement les effectifs d'étudiants dans l'EFP et le nombre des établissements d'EFP actifs, mais également celui des entreprises. Ce succès conséquent doit être mis en avant, mais il convient aussi de dire que l'enseignement et la formation doivent se rapprocher du monde du travail.»

Élèves et professeurs, tous des apprenants

Ce point de vue est repris par Ardak Uderbayev, responsable du développement et de l'apprentissage chez Borusan Makina, distributeur des machines Caterpillar au Kazakhstan et important employeur des diplômés de l'EFP à Karaganda. En 2010, Borusan Makina a démarré une collaboration avec l'école d'EFP locale, l'Institut polytechnique de Karaganda, et aujourd'hui Ardak Uderbayev évoque «une communication étroite et une grande compréhension» pour décrire la relation instaurée entre les deux parties.

Le plus important est de faire correspondre l'enseignement et la formation professionnelle avec les réalités du secteur. Nous avons perdu ces liens durant la construction du Kazakhstan, et à présent nous essayons de les recréer, et de développer un programme de coopération en général

Madeniyet Bozhbanov, Directeur de la Chambre des Entrepreneurs de la région de Karaganda

Le programme implique les étudiants à tous les niveaux de leurs études, ainsi que leurs professeurs. Ardak Uderbayev explique que le degré d'implication des étudiants augmente à mesure qu'ils avancent dans leur formation pratique: Borusan Makina organise des visites de découverte en première année, et des visites d'études en deuxième année avec des conseils pratiques sur l'usage des outils et une présentation de la culture de l'entreprise. En troisième année, les élèves acquièrent de l'expérience grâce à leurs interventions régulières en qualité de techniciens stagiaires, encadrés par un tuteur attitré. Enfin, les étudiants de quatrième année sont invités à participer à un processus de recrutement relativement exigeant. «Nous testons une centaine d'élèves et nous en retenons une vingtaine ayant obtenu les meilleurs résultats. Ils sont convoqués à trois ou quatre entretiens à l'issue desquels nous en recrutons une dizaine au final.»

Trois choses au sujet du Kazakhstan, dans les travaux récents de l'ETF:

1. L'initiative de l'ETF en faveur du développement scolaire établit un lien entre les développements au niveau des prestataires d'EFP et l'agenda politique, et favorise l'échange d'expériences et de pratiques dans cinq pays d'Asie centrale, y compris le Kazakhstan. Une réunion de dialogue politique organisée au titre de cette initiative à Astana, en 2014, a été consacrée à la qualité et aux qualifications dans l'enseignement secondaire.

2.Le rapport 2014 du Kazakhstan sur le processus de Turin fait état d'une coopération accrue École-Entreprise, notamment dans les domaines économiques où les PME sont majoritaires Il suggère ensuite d'explorer de nouvelles approches d'apprentissage dans le milieu professionnel afin de poursuivre les récents progrès et de promouvoir une plus forte et meilleure implication des PME dans l'EFP.

3 Un atelier sur le partenariat social et la coopération École-Entreprise qui s'est déroulé à Astana, illustre les efforts de l'ETF visant à soutenir les partenaires sociaux du secteur de l'EFP au Kazakhstan, en créant des occasions d'apprentissage mutuel. Une vingtaine de participants ont pris part à cet atelier, notamment des représentants des organisations patronales et des syndicats, des entreprises, des écoles d'enseignement professionnel et du ministère de l'éducation.

La société invite les enseignants de l'Institut polytechnique à travailler dans les ateliers aux côtés de ses ingénieurs. «Nous avons aussi intérêt à favoriser le perfectionnement des enseignants,» ajoute Ardak Uderbayev, «car parfois leur expérience est éloignée des processus opérationnels courants. Alors nous les invitons à venir passer quatre heures par jour avec nous, pendant un mois.» Mais ils n'adhèrent pas à cette initiative avec autant d'enthousiasme que le souhaiterait l'entreprise. L'an dernier, seuls trois professeurs sont venus chez Borusan Makina. Ardak Uderbayev pense qu'ils n'aiment pas l'idée de revenir aux réalités opérationnelles et de se remettre dans la position de l'apprenant. «La formation des adultes est différente de l'enseignement à des étudiants ou enfants. Les professeurs viennent ici avec des attentes que nous ne sommes pas en mesure de satisfaire, souvent parce que nous ne pouvons pas leur accorder autant d'attention que ce qu'ils souhaiteraient.»

Du rêve à la réalité

L'Institut polytechnique est bien conscient de la nécessité de poursuivre le développement du partenariat Triple E. Svetlana Zatonskaya, directrice adjointe de l'institut, responsable de la formation pratique, souligne que l'EFP a pâti du manque de formation pratique depuis l'époque où, sous le régime soviétique, la coopération entre l'enseignement et l'entreprise allait de soi. Cette relation doit être reconstruite d'une manière appropriée au contexte actuel, notamment en raison de la rapide évolution des besoins en compétences technologiques sur le marché du travail.

«Les technologies utilisées évoluent très rapidement et pour répondre aux besoins des employeurs dans ce domaine, nous suivons de près le marché du travail et avons apporté des changements au programme d'étude,» rapporte Svetlana Zatonskaya. «Nous avons mis en place un nouveau système où 60 % du programme sont basés sur la formation pratique et 40 % sur l'étude en salle de classe, pour mieux répondre aux besoins des employeurs.» En ce qui concerne Borusan Makina, elle soutient les propos d'Ardak Uderbayev sur les enseignants en soulignant qu'ils doivent être formés pour répondre aux exigences du marché du travail. «En outre» ajoute-t-elle, «la formation pratique dans les disciplines les plus complexes est en partie réalisée par les propres représentants des entreprises.»

Svetlana Zatonskaya invite aussi les entreprises à venir dans les écoles pour travailler avec les étudiants, et veut montrer à travers cette approche qu'il n'y a pas de

dichotomie entre la promotion d'un renforcement des compétences pratiques et techniques d'une part, et le développement de l'esprit d'entreprise d'autre part. De fait, le professeur d'économie Ainur Tussupova reconnait l'importance capitale de combiner la formation pratique et l'apprentissage entrepreneurial. D'où la décision de créer une École de commerce au sein de l'Institut polytechnique, avec l'aide du gouvernement et de la Chambre des entrepreneurs. Là aussi, l'Association de promotion des jeunes entreprises permet de cimenter les éléments constitutifs du partenariat Triple E . «L'Association organise des réunions avec nos étudiants,» raconte Ainur Tussupova, «au cours desquelles les entrepreneurs membres de l'association partagent leur expérience. Cet échange intéresse beaucoup nos élèves qui ont de nombreuses questions à poser aux jeunes entrepreneurs."

L'un des étudiants, Vladislav Dmitrovich, avec des ambitions professionnelles et de création d'entreprise, s'exprime à cet égard. «L'école nous donne une formation pratique pour que nous puissions avoir accès à un environnement de travail réel.» Cette approche, tout en fournissant aux élèves des compétences et de l'expérience, leur apporte également une connaissance de l'entreprise. «Je veux créer ma propre affaire depuis longtemps,» rapporte Vladislav Dmitrovich, «et l'École de commerce m'a appris comment procéder, préparer un plan d'activité, et où aller pour concrétiser mon idée et réaliser mon rêve.»

Une autre mission de l'Association est d'aider les jeunes comme lui à trouver d'éventuels associés ayant des compétences ou expériences complémentaires. L'Association a créé trois clubs – un pour les nouvelles entreprises, un pour les investisseurs et un dernier qui fait intervenir les grandes entreprises. Le club, très prisé, des nouvelles entreprises offre un forum où les entrepreneurs qui ont réussi partagent les enseignements de leur expérience. Le club des investisseurs offre l'occasion aux entrepreneurs de présenter leur projet à des entreprises existantes, désireuses d'investir. Le troisième club, promu par la Chambre des entrepreneurs, vise à permettre aux jeunes entrepreneurs de côtoyer les grosses entreprises pour découvrir leurs pratiques.

Évoquons à nouveau le rôle de la Chambre des entrepreneurs avec le témoignage de Rita Rozdobydko, gérante du restaurant et centre de divertissement «Cairo», qui raconte comment la pénurie de candidats diplômés avec des compétences pratiques l'a amenée à conclure un partenariat avec cet organisme et, ensuite avec des écoles intéressées par le développement d'une approche d'enseignement en alternance. «À Karaganda, il n'y a que deux écoles qui fonctionnent avec des programmes de formation en alternance», observe-t-elle. «Il y a souvent des conflits avec les programmes officiels, qui allouent moins de temps à la pratique.» Mais les étudiants apprécient de toute évidence cette approche de formation/emploi en alternance et deviennent eux-mêmes les acteurs du partenariat Triple E en mettant leur propre esprit d'entreprise au service du développement de la structure qui les accueille. «Par exemple, grâce à leurs idées innovantes, nous avons créé un service de centre d'appel,» ajoute Rita.

Tous les entrepreneurs qui viennent à l'Association des jeunes entreprises passent par le même processus de tests pratiques en vue d'identifier les idées qui ont le plus fort potentiel. Arman Toskanbayev cite l'exemple de la société Movi qui, dit-il«en l'espace de six mois est devenue connue dans tout le Kazakhstan. Elle produit des films publicitaires et clips vidéo à visée sociale, principalement pour le compte du gouvernement. Nous avons aidé l'entreprise à atteindre ce niveau, à élaborer sa marque et à commercialiser ses services.»

Ulan Sadnakassov, fondateur de Movi, reconnait volontiers ce soutien: «Les débuts ont été difficiles car je n'avais pas de compétence ni d'expérience et je ne savais pas à qui demander de l'aide. Je me suis tourné vers l'Association de promotion des jeunes entreprises, qui m'a apporté tout ce dont j'avais besoin. J'ai eu l'impression d'être intégré dans une grande équipe et cela m'a aidé à me lancer.» Comme Arman Toskanbayev, son mentor, Ulan Sadnakassov vient d'une famille modeste et n'a pas terminé son cursus universitaire. «J'étais un étudiant normal – je regardais des vidéos et j'écoutais de la musique, mais cela ne m'aidait pas dans mes études! J'ai tout arrêté et décidé de transformer ma passion en activité professionnelle et aujourd'hui elle me permet de gagner ma vie. On pourrait dire que la morale de cette histoire, c'est que toutes les étapes de notre vie contribuent à façonner notre avenir.»

Arman Toskanbayev sourit et approuve. Invité à résumer le rôle de l'Association, il répond. «Tout simplement, la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes est une chance pour tout le Kazakhstan.»

The ETF is an EU agency that helps transition and developing countries to harness the potential of their human capital through the reform of education, training and labour market systems in the context of the EU's external relations policy.