



GEMM

GOUVERNANCE
POUR L'EMPLOYABILITÉ
EN MÉDITERRANÉE

RAPPORT FINAL RÉSUMÉ



Ce projet est financé par
l'Union européenne

Print ISBN 978-92-9157-653-1 doi:10.2816/027867
PDF ISBN 978-92-9157-650-0 doi:10.2816/18619

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

Printed in Italy

TABLE DES MATIÈRES

1. Faits et chiffres clés dans le Sud et l'Est de la Méditerranée: un contexte complexe pour l'employabilité des jeunes	5
2. Gouvernance multi-niveaux: tirer le meilleur parti des partenariats	6
3. GEMM: une nouvelle réponse à un voisinage en mutation	8
4. Principales réalisations: se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est une réussite	11
4.1. Cartographie et analyse de la gouvernance de l'EFF	11
4.2. Renforcement des capacités et mesures d'apprentissage par les pairs	12
4.3. Projets pilotes	15
5. Perspectives futures: l'avenir appartient à ceux qui le préparent aujourd'hui	17
6. Conclusions et recommandations	19
Annexe: Description succincte des projets pilotes: travailler ensemble, apprendre pour la vie	22



GEMM: GOUVERNANCE POUR L'EMPLOYABILITÉ EN MÉDITERRANÉE

TIRER LE MEILLEUR PARTI DES PARTENARIATS POUR AMÉLIORER LES COMPÉTENCES ET L'EMPLOYABILITÉ DES JEUNES

1. Faits et chiffres clés dans le Sud et l'Est de la Méditerranée: un contexte complexe pour l'employabilité des jeunes

Le contexte politique et économique des pays de la région du Sud et de l'Est de la Méditerranée est marqué par d'importants défis socio-économiques, ainsi qu'une volatilité et une instabilité élevées. La croissance économique a été fortement affectée par les soulèvements dans la région et la crise en Europe, entraînant une diminution des recettes touristiques, un ralentissement des investissements étrangers et des exportations ainsi qu'une baisse des remises de fonds. La tendance à une croissance modérée est récente et les fondations sont encore fragiles compte tenu de l'instabilité persistante.

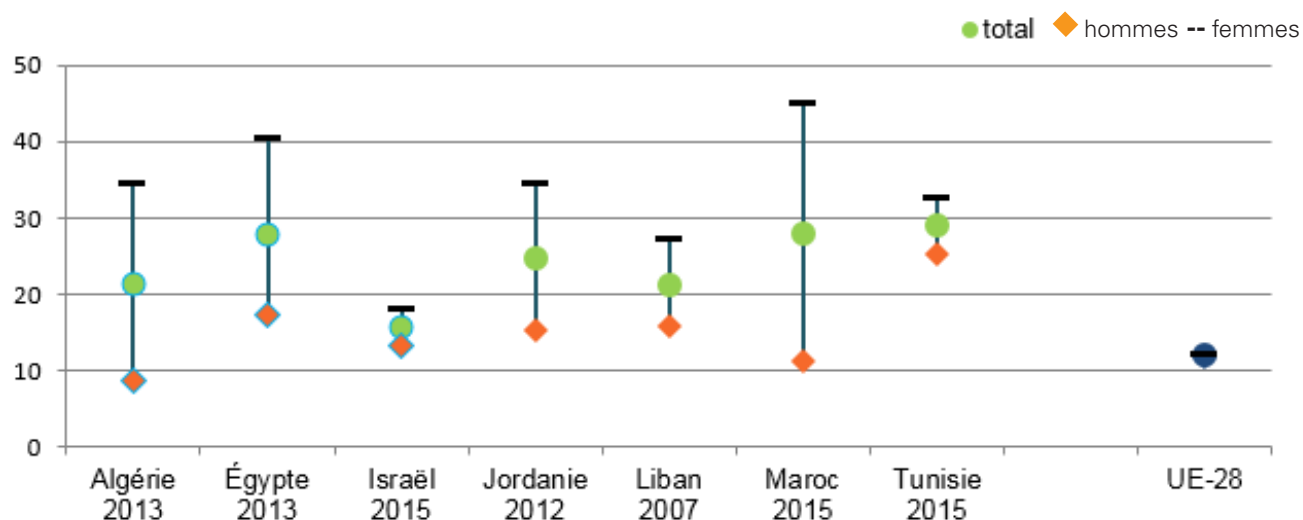
La région est caractérisée par de faibles taux d'activité (40 à 50 %) principalement dus à la faible participation des femmes (en moyenne moins de 22 % des femmes en âge de travailler sont actives). Le taux de chômage demeure important (12 %), et constamment plus élevé pour les femmes et les jeunes (3,7 fois supérieur) (OIT, 2015).

La combinaison d'un faible niveau d'activité et d'un taux de chômage élevé conduit à un niveau d'emploi total extrêmement faible: en moyenne, moins d'un tiers de la population en âge de travailler occupe un emploi. Cela implique l'exclusion de facto des femmes et des jeunes du marché du travail.

Pour ce qui est des jeunes, le taux d'activité est légèrement supérieur à 30 % (45 % pour les hommes et 15 % pour les femmes) contre une moyenne mondiale de 50 % (OIT, 2013). Un jeune sur trois est actif sur le plan économique – c'est-à-dire en situation d'emploi ou au chômage. Un autre tiers est scolarisé selon les estimations tandis que le tiers restant est sans emploi ou ne suit pas d'études ou de formation (NEET – voir le **graphique 1**¹), et n'est donc couvert par aucune statistique.

Par ailleurs, la région a le taux de chômage moyen des jeunes le plus élevé au monde (29,5 % en 2014), et ce taux a augmenté au cours de la dernière décennie (OIT, 2015); le taux de chômage des jeunes varie avec moins de 20 % au Maroc et au Liban, 25 % en Algérie, plus de 30 % en Jordanie, en Égypte et en Tunisie, et des pics au-dessus de 40 %

Graphique 1: Pourcentage de NEET et moyenne de l'UE

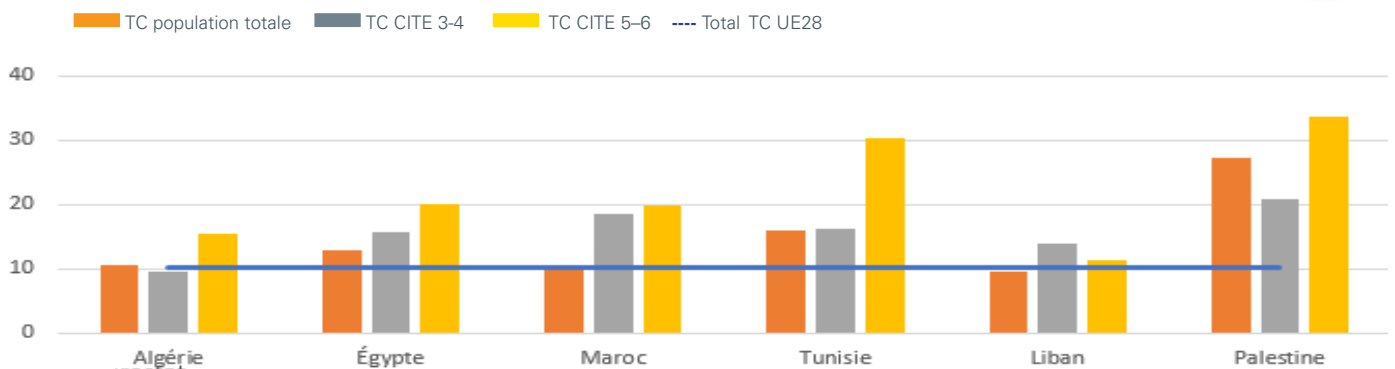


Sources: ILOSTAT – base de données statistiques centrale de l'OIT, Bureau central des statistiques (Israël), Haut Commissariat au Plan (Maroc)

¹ Aucune donnée disponible pour la Libye.



Graphique 2: Taux de chômage de la population totale, niveau d'instruction moyen (CITE 3-4) et élevé (CITE 5-6)



Source: Eurostat
Année: 2014 (Libye, Tunisie, Jordanie; 2013; Liban: 2012)

en Palestine et en Libye. La majorité des chômeurs (jusqu'à 80 % en Égypte) sont des personnes à la recherche de leur premier emploi (notamment des femmes) sans aucune expérience professionnelle. En outre, la plupart des chômeurs ont un niveau d'instruction moyen ou élevé. Cela signifie que les opportunités de trouver un emploi diminuent avec le niveau d'éducation (voir le **graphique 2**).

Si la mondialisation de l'économie a conduit des sociétés multinationales à installer des filiales dans certains pays pour déployer des chaînes d'approvisionnement mondiales (par exemple dans l'industrie automobile), le principal employeur demeure souvent l'État et les services publics, notamment ceux de l'éducation et de la santé, qui représentent jusqu'à 40 % de l'emploi total (40 % en Algérie, 39 % en Jordanie, 23 % en Palestine, 22 % en Tunisie). Le secteur privé est dominé par l'emploi informel caractérisé par une grande précarité, de longues heures de travail, des revenus faibles et le manque de protection sociale. Selon les estimations, l'économie informelle emploierait les deux tiers de la main-d'œuvre et produirait un tiers du PIB de la région (Banque mondiale, 2011; OIT, 2015). De surcroît, elle a tendance à se développer en raison de la détérioration de la situation géopolitique de la région, et de l'augmentation des flux migratoires incontrôlés et des réfugiés.

Pour répondre à l'accroissement de la demande d'emploi, les mesures en faveur de l'enseignement et de la formation professionnels (EFP) et de l'employabilité sont devenues prioritaires dans l'agenda politique de ces dernières années. Certains pays ont travaillé à l'élaboration de stratégies globales d'EFP, mais elles ne sont pas encore intégrées dans une vision économique et sociale plus large. On relève, dans certains pays, des avancées concernant le renforcement de la

participation à l'élaboration d'une vision commune. Le principal défi consiste à maintenir un niveau élevé de participation des acteurs de l'emploi et de l'EFP lors de la mise en œuvre de cette vision. Les domaines qui pourraient encore être améliorés comprennent le suivi et l'évaluation des politiques, des stratégies et des performances du système d'EFP.

Les pays savent que le passage d'un système d'EFP orienté vers l'offre à un système orienté vers la demande implique une gouvernance participative du développement des compétences. Cela nécessite un soutien pour obtenir à la fois une plus grande coordination entre les partenaires clés ainsi qu'un transfert accru des responsabilités au niveau territorial.

2. Gouvernance multi-niveaux: tirer le meilleur parti des partenariats

La gouvernance multi-niveaux est une approche axée sur les processus et une action coordonnée. Elle peut être définie comme un arrangement pour prendre des décisions exécutoires qui engagent une multiplicité d'acteurs – privés et publics – politiquement indépendants mais par ailleurs interdépendants à différents niveaux d'agrégation territoriale suivant un processus plus ou moins continu de négociation, et qui n'assigne pas de compétence politique exclusive ni n'affirme de hiérarchie stable de l'autorité politique entre les différents niveaux².

Dans le cadre du projet GEMM, la définition adoptée est la suivante: une bonne gouvernance multi-niveaux dans l'EFP «peut être définie comme étant un modèle de gestion de l'élaboration des politiques d'EFP fondé sur une action coordonnée

² Schmitter, P. (2004), définition utilisée dans le document de synthèse de l'ETF «Good Multi-Level Governance», source: «Neo-functionalism», dans A. Wiener et T. Diez (éditeurs), *European Integration Theory*, Oxford University Press, Oxford, pp. 45–74.



qui consiste à assurer la participation des parties prenantes publiques et privées à tous les niveaux possibles (international, national, sectoriel, régional/local, du prestataire) dans la définition, la mise en œuvre, le suivi et l'examen des objectifs. La bonne gouvernance multi-niveaux dans l'EFPP vise à renforcer l'interaction entre les acteurs et leur participation, et à améliorer la pertinence, la responsabilité, la transparence, la cohérence, l'efficacité et l'efficacités des politiques d'EFPP»³.

L'UE se concentre sur cinq principes qui sont à la base d'une bonne gouvernance⁴: ouverture, participation, responsabilité, efficacité et cohérence. Chacun de ces principes est essentiel pour l'instauration d'une gouvernance plus démocratique et pour une élaboration plus efficace des politiques publiques.

Ouverture	Capacité de communication des différentes institutions entre elles et avec les citoyens. C'est particulièrement important quand il s'agit d'améliorer la confiance dans les institutions et les décisions qu'elles prennent.
Participation	Approche inclusive de l'élaboration et la mise en œuvre des politiques. Une large participation permet d'assurer la qualité, la pertinence et l'efficacité des politiques.
Responsabilité	Clarification des rôles et responsabilités dans les processus législatif et exécutif.
Efficacité	Mise en place des politiques au bon moment, à partir d'objectifs clairs, d'une évaluation de leur impact futur et de l'expérience antérieure là où elle existe. L'efficacité dépend de la mise en œuvre de politiques de manière proportionnée et en prenant les décisions au niveau le plus approprié.
Cohérence	Complémentarité des politiques et des actions des différentes institutions, et des différents objectifs politiques. La cohérence passe par la capacité d'imprimer une direction politique et par une prise de responsabilité affirmée de la part des institutions, afin de garantir une approche intégrée dans un système complexe.

Selon les principes de bonne gouvernance, «les politiques ne peuvent plus être efficaces si elles ne sont pas élaborées, mises en œuvre et appliquées d'une manière plus participative» et si elles n'assurent pas la participation des différents acteurs.

Une bonne gouvernance multi-niveaux vise à la participation coordonnée des différents acteurs. Il n'existe pas un seul et unique modèle de gouvernance multi-niveaux étant donné que chaque pays décide des acteurs qui devraient être impliqués dans les différentes phases du cycle politique, de leur rôle et responsabilité spécifiques et de la façon dont ils interagissent.

La gouvernance multi-niveaux est appliquée à travers deux dimensions. La dimension verticale fait référence aux liens entre les niveaux de gouvernement plus et moins élevés (supranational, national, régional, local), y compris leurs aspects institutionnels, financiers et d'information. La dimension horizontale renvoie à des formules de coopération entre les autorités et la société dans le contexte du dialogue social.

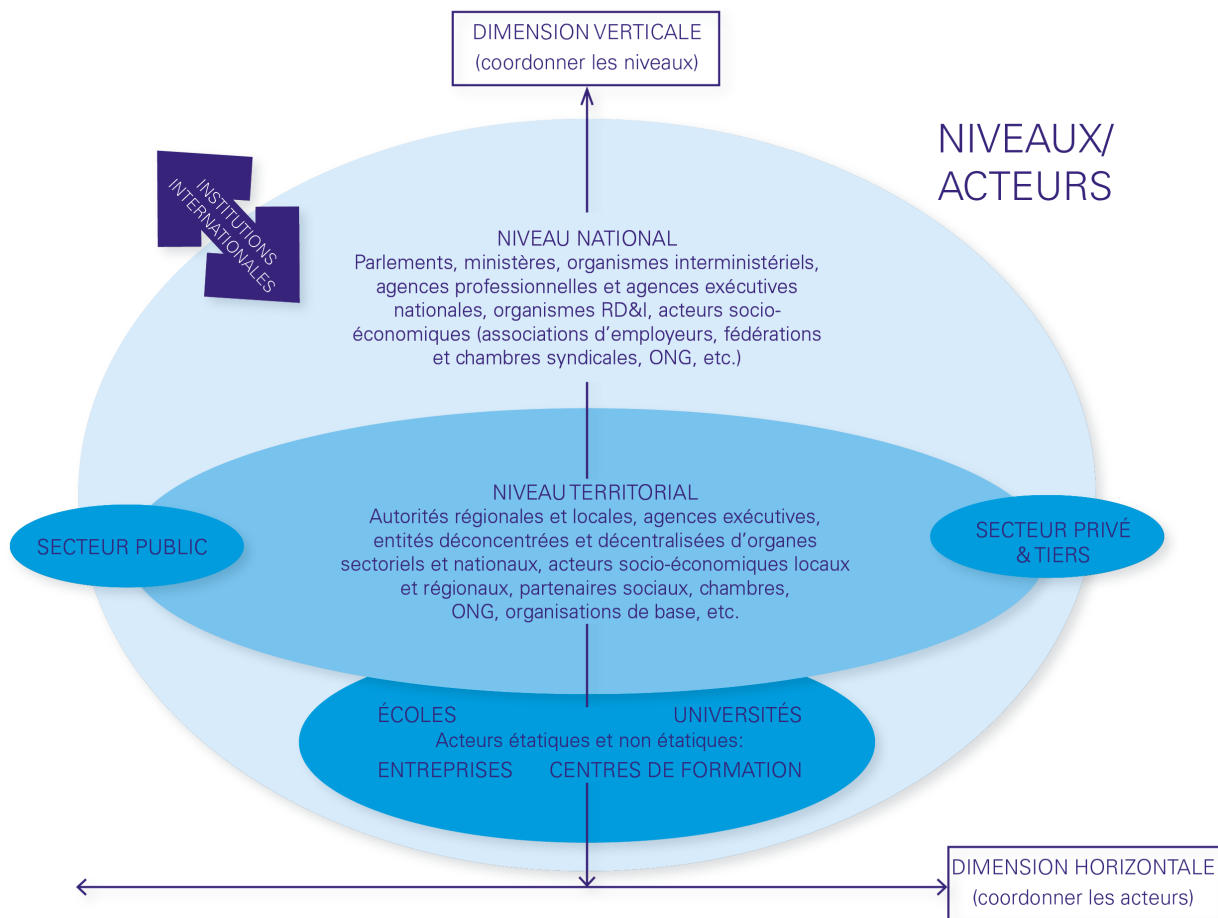
Les actions coordonnées sur les dimensions verticale et horizontale des différentes parties prenantes devraient être conçues comme des outils visant à améliorer l'efficacité de la prestation de services publics locaux et la mise en œuvre des stratégies de développement. Dans le contexte du projet GEMM, les parties prenantes sont définies comme suit:

- au niveau national, les autorités gouvernementales chargées de l'EFPP (par exemple, les ministères, les agences), les représentants des partenaires sociaux (associations d'employeurs et syndicats);
- au niveau territorial, les autorités impliquées dans l'EFPP (par exemple, les bureaux régionaux des ministères concernés), les établissements (publics, privés) prestataires d'EFPP, la représentation territoriale des partenaires sociaux (associations d'employeurs, branches professionnelles, syndicats), la société civile (par exemple, associations d'étudiants et de parents), etc.

³ Source: ETF sur la base du Cedefop (2011) et du Comité des régions de l'UE (2009).

⁴ Livre blanc sur la gouvernance européenne (2001).

Figure 1: Les acteurs de la gouvernance multi-niveaux dans l'EFP, à travers les deux dimensions (verticale et horizontale)



En matière de gouvernance de l'EFP, la responsabilité est généralement variée et partagée entre plusieurs niveaux de gouvernement et différents partenaires sociaux. L'EFP est étroitement lié au marché du travail et dépend souvent de plusieurs ministères généralement en charge de l'éducation, de l'emploi, du développement économique, etc.

Compte tenu de la multiplicité des objectifs qui doivent être atteints en matière d'EFP et de la diversité des parties prenantes concernées, les modèles de gouvernance doivent impérativement assurer la participation des parties prenantes, le leadership et la coordination des actions.


L'ETF a adopté une approche fonctionnelle de la gouvernance de l'EFP: au lieu de s'appuyer sur des modèles d'arrangements institutionnels, elle met l'accent sur le rôle des institutions et leurs responsabilités en rapport avec les fonctions de l'EFP; cette approche est également suivie par le projet GEMM.

En plus des cinq principes de l'UE en matière de bonne gouvernance, l'ETF ajoute la gouvernance entrepreneuriale qui fait partie du continuum entrepreneurial. Si le continuum entrepreneurial concerne la complémentarité et les actions conjointes et concomitantes des politiques, des institutions, des communautés et des citoyens, la gouvernance entrepreneuriale souligne principalement la capacité des institutions de faire preuve d'anticipation et d'innovation, et de favoriser l'innovation.

3. GEMM⁵: une nouvelle réponse à un voisinage en mutation

Dans la plupart des pays, les systèmes d'EFP sont centralisés et l'État joue un rôle prédominant dans le financement et l'offre d'enseignement et de formation. On observe un manque de coopération systématique et systémique avec le monde de l'entreprise et les employeurs, c'est-à-dire un manque de liens directs avec la réalité du marché

⁵ Extrait de Subvention ENPI/2012/302-153.



du travail. Les autorités publiques hésitent à impliquer les partenaires sociaux dans la gouvernance des systèmes d'EFPP, d'autant plus que ces derniers ont parfois des capacités limitées, voire insuffisantes, en matière de traitement des questions d'EFPP dans un contexte de réforme.

La société civile et les partenaires sociaux jouent un rôle limité, ou ne jouent aucun rôle, dans le développement des compétences et de l'EFPP. Cette situation a été renforcée par les liens avec le pouvoir politique. En conséquence, la capacité des individus et des parties prenantes de jouer un rôle actif dans la société est restée sous-développée et le sens de citoyenneté active est quasiment absent. En principe, l'État devrait être plus à l'écoute des citoyens, plus responsable envers eux et devrait leur permettre de jouer un rôle plus proactif dans les affaires sociales. Le Conseil économique et social européen considère la gouvernance de la région comme un sujet d'importance capitale: «La gouvernance à tous les niveaux du système est souvent considérée comme le principal obstacle à l'amélioration des systèmes d'EFPP dans l'ensemble (pertinence, qualité, réactivité, etc.) et fait l'objet de beaucoup d'attention de la part des responsables politiques.»⁷

L'amélioration de la gouvernance de l'EFPP dans la région dépend de trois facteurs:

1. l'implication accrue des partenaires sociaux à toutes les étapes du cycle politique et du processus décisionnel, de manière structurée et coordonnée;
2. une plus grande flexibilité dans les processus décisionnels relatifs à l'offre de formation pour permettre aux agences d'EFPP et aux prestataires de services de formation d'être plus autonomes et réactifs aux besoins du marché du travail;
3. l'élaboration et la mise en œuvre de mécanismes de compte rendu de toutes les actions menées par les institutions publiques et les parties prenantes⁶.

Un projet régional: deux niveaux, deux volets

Il existe peu de plates-formes au niveau régional (Sud-Sud) permettant d'échanger des expériences entre pairs, d'instaurer des partenariats et de tirer

des enseignements des bonnes pratiques. Par conséquent, le projet GEMM est conçu comme un projet multi-pays. Le projet propose de renforcer les capacités des parties prenantes cibles en développant les réseaux et le partage d'expérience et d'information entre les pays de la région, autrement dit l'apprentissage mutuel au niveau régional (entre pays). Les pays eux-mêmes se sont montrés intéressés par une approche multi-pays et ont d'ores et déjà créé des associations régionales de syndicats et d'employeurs, etc.

Le projet couvre tous les pays de la région (à l'exception de la Syrie, la coopération avec l'UE étant suspendue).

Deux niveaux

Le projet aborde le problème complexe de l'employabilité des jeunes et des femmes en mettant l'accent sur l'amélioration de la qualité et de la pertinence des systèmes d'EFPP au niveau régional à travers le développement des capacités des différentes parties prenantes en matière de gouvernance de l'EFPP tant au niveau national (système) que local. Le projet implique les deux niveaux séparément et ensemble:

- **national:** les responsables politiques en matière d'EFPP, les autorités en charge de l'EFPP, les partenaires sociaux (employeurs et représentants des salariés);
- **territorial/local:** les prestataires d'EFPP (publics, privés) ou les acteurs impliqués dans une initiative territoriale sur le développement des compétences et les parties prenantes locales participant aux projets (employeurs et syndicats locaux, associations d'étudiants et de parents, formateurs, autorités locales impliquées dans l'EFPP et services pour l'emploi, société civile).

Le projet vise à renforcer la capacité des gouvernements et des partenaires sociaux de jouer un rôle actif dans l'élaboration des systèmes d'EFPP et les capacités des prestataires d'EFPP/écoles, de dispenser une offre d'EFPP pertinente et de qualité en collaboration avec les autres acteurs locaux. Il intensifiera également la coopération entre les niveaux central et territorial/local à travers l'apprentissage mutuel et le partage d'expérience au sein des pays et entre eux.

Le choix de ces niveaux (national/infranational) est justifié par la nécessité d'impliquer en permanence et de manière cohérente les partenaires sociaux

⁶ ETF (2011).

⁷ Conseil économique et social européen, EcoMed.Mediterranean (2015), Prerequisites and opportunities to ensure sustainable economic development in the Southern Mediterranean region, Rapport au président de la Commission européenne avec la participation des dirigeants des plus grandes sociétés de la région méditerranéenne, juillet 2008.

dans l'élaboration des politiques d'EFPP à tous les niveaux, en coopération avec les gouvernements. Les prestataires d'EFPP et autres acteurs du développement au niveau local doivent être capables d'adapter les politiques nationales au contexte et aux besoins du marché du travail local. Les partenariats sont essentiels afin de s'assurer que les prestataires d'EFPP aient les capacités nécessaires pour apporter des compétences pertinentes et de qualité. Le projet a mis en place des activités pour favoriser le travail aux niveaux national et infranational (séparément et ensemble) afin de développer les capacités des parties prenantes de traiter les problèmes de compétence et d'employabilité à travers une approche multi-niveaux qui fait actuellement défaut à la région, ainsi que les impacts sur la qualité et la pertinence de l'EFPP.

Le rôle des autorités territoriales et des parties prenantes locales est fondamental pour promouvoir la coordination, la coopération et les actions conjointes au niveau territorial. Dans ce contexte, les activités de diffusion et les commentaires sur les projets pilotes ont permis une large implication des acteurs au niveau infranational dans tous les pays bénéficiaires.

Deux volets

Le premier volet est axé, au niveau national, sur le renforcement des capacités de travail en partenariat des acteurs gouvernementaux et des partenaires sociaux afin d'accroître la pertinence et la qualité de l'EFPP. Ce volet comprend une approche de l'apprentissage des politiques où les expériences des différents pays sont diffusées et débattues afin d'échanger et de maximiser les possibilités d'apprentissage par les pairs.

Le renforcement des capacités englobe une série d'actions, dont les visites d'étude, les ateliers et les activités d'apprentissage par les pairs, mettant l'accent sur des sujets liés à la gouvernance de l'EFPP identifiés dans le cadre d'une analyse des besoins de formation, au début du projet. Ce volet est complété par la création d'une plate-forme pour ces différents groupes de parties prenantes, avec l'aide de l'ETF, en vue de l'échange et de la diffusion des informations sur le projet. L'échange avec des représentants des partenaires sociaux et des gouvernements de l'UE a fourni de nouvelles occasions de travail en réseau et d'apprentissage.

Résumé des principales réalisations

Cartographie (niveau national, volet 1)	Projets pilotes (niveau local/territorial, volet 2)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Une méthodologie pour cartographier et analyser la gouvernance multi-niveaux développée en matière d'EFPP. ■ Un rapport de cartographie et d'analyse transnationales sur la gouvernance multi-niveaux de l'EFPP dans les pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée, publié sur la base de huit rapports nationaux. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Huit projets pilotes innovants et orientés vers des actions concrètes, abordant les partenariats locaux développés, dont cinq ont des plans clairement définis pour garantir leur viabilité. ■ Sept événements de diffusion avec des discussions interactives, menés à bien.
Renforcement des capacités et publications (niveaux national et local/territorial, volets 1 et 2)	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Une méthodologie spécifique de renforcement des capacités et deux programmes connexes pour les responsables politiques et les représentants des projets pilotes: trois conférences régionales; trois visites d'étude; deux séminaires transnationaux couvrant l'anticipation et la mise en adéquation, l'assurance qualité et la gouvernance multi-niveaux. ■ Un compendium de projets pilotes mettant en lumière les enseignements tirés et les réussites des pays participants. ■ Un rapport final soulignant les principales réalisations des projets, les enseignements tirés et les recommandations pour de futures initiatives similaires. ■ Une communauté virtuelle en ligne mettant à disposition toutes les méthodologies, les outils, les publications, la couverture par les médias et tout autre matériel accessible aux pays partenaires, aux institutions de l'UE, aux organisations internationales, etc. ■ Une cérémonie d'attribution du prix des bonnes pratiques au niveau des projets pilotes organisée lors de la conférence finale du projet (juillet 2016). ■ Le projet a également contribué à: <ul style="list-style-type: none"> - faciliter le placement de centaines de jeunes diplômés de l'EFPP directement et indirectement; - renforcer les réseaux et plates-formes régionaux ainsi que l'apprentissage par les pairs dans la région; - diffuser les initiatives locales innovantes au sein du système (niveau national) et au-delà des frontières; - établir/renforcer les partenariats aux niveaux national et local; - stimuler le dialogue sur les questions liées au développement des compétences et à l'employabilité aux niveaux national et régional; - davantage sensibiliser aux disparités hommes-femmes. 	

Le second volet porte sur le niveau local/territorial à travers une sélection de projets de développement des compétences ayant un double objectif en matière de renforcement des capacités:

- tester des pratiques innovantes en matière de développement des compétences au niveau local/territorial comme moyen d'améliorer l'employabilité des femmes et des jeunes au niveau local; et
- accroître les compétences des prestataires d'EFP et leur aptitude à fournir une offre d'EFP pertinente et de qualité et à adapter les politiques d'EFP aux besoins du marché du travail local.

Les projets pilotes innovants menés à petite échelle dans les différents pays sont au cœur de ce volet. Les résultats ont été présentés, et des enseignements tirés, dans le cadre d'événements nationaux de diffusion et d'événements interrégionaux. Au niveau transnational, cela a créé des opportunités de partage et de travail en réseau; au niveau national, les résultats font l'objet de discussions en vue d'évaluer la viabilité potentielle et de contribuer aux réformes nationales en cours en matière d'EFP. Les projets pilotes ont servi de laboratoires pour tester de nouvelles pratiques.

4. Principales réalisations: se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est une réussite

Les réalisations suivantes (aux niveaux national et territorial) ont contribué aux résultats du projet GEMM⁸.

4.1. Cartographie et analyse de la gouvernance de l'EFP

Cette activité a consisté à cartographier et à analyser la gouvernance de l'enseignement et de la formation professionnels à travers l'auto-évaluation et des études de terrain menées par les pays participants.

La cartographie a porté sur trois principales fonctions de l'EFP initial et continu: (i) planification et gestion, (ii) finance et financement, et (iii) assurance de la qualité.

La méthodologie utilisée a été conçue par l'ETF⁹. Elle prévoit la collecte de données spécifiques et des outils d'auto-évaluation particuliers. Grâce à l'implication directe des acteurs de l'EFP de chaque pays (dans le cadre des comités nationaux), l'exercice a favorisé le renforcement des capacités analytiques et délibératives des acteurs qui, tout en travaillant ensemble, ont découvert l'avantage d'élaborer des approches soutenant une gestion plus participative du cycle politique lié à l'EFP. Celles-ci incluent notamment les éléments suivants:

- la description des rôles et des fonctions aux différents niveaux de gestion de l'EFP (prestataires de formation locaux-territoriaux, nationaux/sectoriels et internationaux) et l'information sur le rôle que les différents acteurs ont (ou pourraient avoir) à jouer pour contribuer au cycle politique global (de l'élaboration de la stratégie à la reformulation en passant par la planification, la mise en œuvre, le suivi et la révision);
- l'analyse et l'évaluation des points forts et des points faibles du système actuel de gouvernance de l'EFP et les modes de son renforcement, tout en accordant une attention particulière au rôle du gouvernement et de ses agences, des partenaires sociaux, des prestataires d'EFP et de l'ensemble de la société civile;
- le renforcement de la sensibilisation et des connaissances sur les modes et modèles de gouvernance multi-niveaux de l'EFP;
- le renforcement des capacités institutionnelles des autorités nationales et des partenaires sociaux pour améliorer la collaboration ainsi que la mise en œuvre et le suivi des politiques d'EFP en vue de favoriser l'employabilité des jeunes et des femmes.

Le processus de cartographie a été conçu pour être flexible et adapté à la prise en compte de chaque contexte national spécifique. Dans la mesure du possible, la cartographie a utilisé les données et informations existantes ainsi que toute étude ou travail de recherche complémentaire effectué dans le pays.

Les recommandations de cette analyse ont également été prises en compte pour les autres activités du projet: les mesures de renforcement des capacités et les projets pilotes.

⁸ Conformément au cadre logique du projet approuvé.

⁹ L'outil de collecte de données est un document de l'ETF composé de quatre sections visant à aider à cartographier les processus de planification générale et de gestion, de financement et d'assurance qualité (sections A, B & C) et d'(auto-)évaluation (section D).



Les résultats de ce volet sont les neuf rapports nationaux produits¹⁰ ainsi qu'un rapport portant sur les différents pays, publiés et diffusés lors de plusieurs événements et rencontres (liés au projet GEMM et autres).

Principales conclusions de l'exercice de cartographie:

- Il existe trois modèles pour l'organisation et la gestion de l'EFP au niveau national.
 - Type 1: un ministère chef de file assume la responsabilité générale de la gestion de l'EFP (par exemple, au Maroc, en Algérie, en Tunisie et au Liban).
 - Type 2: différents sous-systèmes sont administrés par différents ministères et un conseil de coordination est en place afin d'obtenir une plus grande cohérence entre les sous-systèmes (par exemple en Jordanie).
 - Type 3: différents sous-systèmes d'EFP sont mis en œuvre par différents ministères tels que celui de l'éducation, de l'industrie et de l'enseignement supérieur mais, dans ce cas, sans organisme de coordination (par exemple en Égypte, en Israël, en Libye et en Palestine).
- Les systèmes d'EFP sont très centralisés dans tous les pays et principalement dirigés par le gouvernement.
- Les partenaires sociaux participent, mais le partenariat n'est pas encore efficace dans l'ensemble du cycle politique. La société civile ne participe pas encore au dialogue politique.
- La formation professionnelle continue est un domaine négligé dans la plupart des pays.
- La dimension territoriale gagne en importance.
- Il y a très peu de responsabilité (voir aucune) pour l'innovation au niveau local.
- L'assurance qualité est désormais inscrite à l'agenda politique en matière d'EFP, mais est principalement centrée sur l'audit et l'inspection plutôt que sur les résultats, la gestion de la qualité et l'amélioration.
- Les systèmes d'information sur le marché du travail sont sous-développés dans la plupart des pays, ce qui limite les informations disponibles pour orienter et évaluer les progrès.
- Les procédures de financement font l'objet d'un audit dans tous les pays. Elles restent toutefois centralisées et manquent souvent de transparence; l'accès à l'information est difficile

tant pour les parties prenantes que pour les chercheurs.

4.2. Renforcement des capacités et mesures d'apprentissage par les pairs

Les activités de renforcement des capacités ont été conçues dans le but de permettre aux institutions de s'approprier certains domaines thématiques définis au moyen d'une analyse des besoins de compétences réalisée au début du projet parmi les bénéficiaires de celui-ci.

Les mesures de renforcement des capacités du projet GEMM ont également tiré des informations de l'exercice de cartographie de la gouvernance de l'EFP. Toutes les informations collectées ont été utilisées afin d'adapter la méthodologie de renforcement des capacités et d'élaborer un programme destiné aux décideurs politiques ainsi qu'aux représentants des projets pilotes. Ces programmes, qui incluaient une série d'activités ainsi qu'un cadre logique spécifique, ont orienté les interventions menées dans le cadre de cette composante.

Les activités visaient à encourager la participation, la création de liens et la responsabilité partagée entre les différentes parties prenantes. Chaque activité a été évaluée et comparée aux objectifs et indicateurs du programme de renforcement des capacités. En 2016, l'équipe du projet a évalué les résultats globaux (voir ci-dessous) de ce volet afin d'analyser les progrès et les réalisations tout en tirant des enseignements en vue de futures activités similaires.

Les activités spécifiques comprises dans ce volet incluaient:

- une conférence régionale visant à recenser/évaluer les besoins en matière de renforcement des capacités;
- trois visites d'étude: deux portant sur l'assurance de la qualité du système d'EFP (en Roumanie et aux Pays-Bas) et une sur les systèmes d'information sur le marché du travail pour l'adéquation des compétences et les modèles de gouvernance de l'EFP (au Maroc);
- un événement transnational pour les projets pilotes sur les systèmes d'information sur le marché du travail et la gouvernance de l'EFP, incluant des visites sur place de l'observatoire régional, d'une école professionnelle et d'une

¹⁰ Deux rapports nationaux (Algérie et Égypte) ont été préparés mais n'ont pas été publiés faute de validation.

entreprise mettant en œuvre un programme d'apprentissage de l'enseignement supérieur (en Italie);

- une conférence régionale pour les décideurs politiques et les projets pilotes relatifs aux systèmes d'information sur le marché du travail pour l'adéquation des compétences;
- un atelier régional pour les décideurs politiques sur l'assurance de la qualité dans l'EFPP.

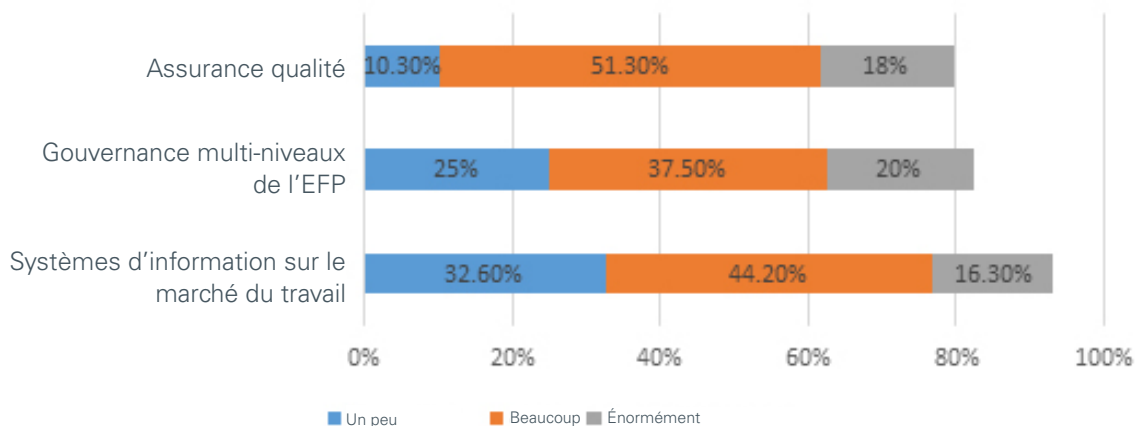
La conférence finale qui a eu lieu à Tunis en juillet 2016 a constitué une opportunité d'analyser les enseignements tirés du projet, y compris les mesures de renforcement des capacités et la méthodologie adoptée.

Chaque action réalisée dans le cadre du programme de renforcement des capacités a été évaluée au moyen d'une série de questionnaires d'auto-évaluation conçus à partir d'indicateurs de réalisation du cadre logique du programme. Outre l'évaluation

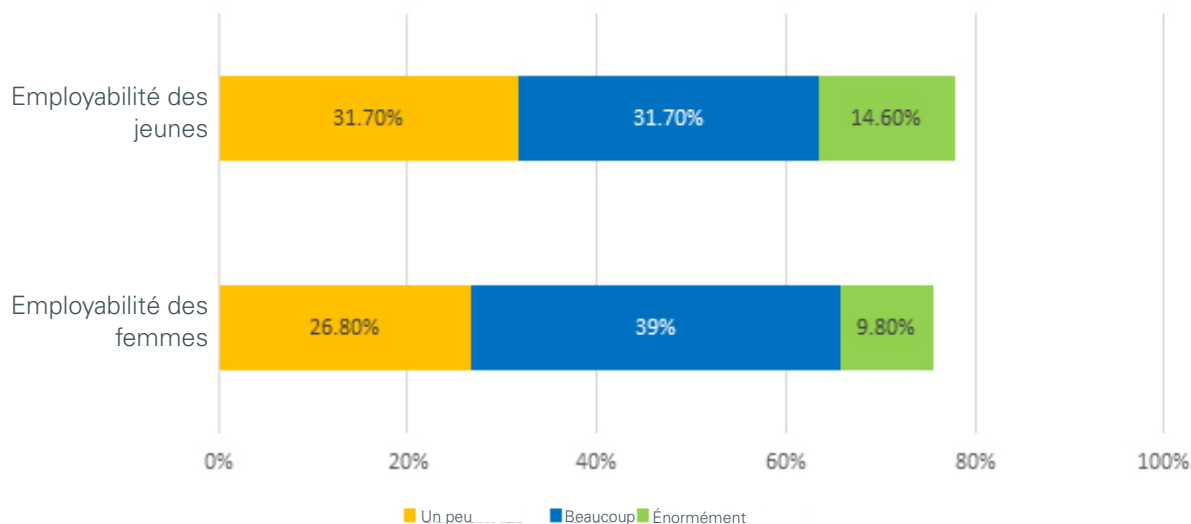
des différents événements, une enquête en ligne a été lancée en avril 2016 afin d'évaluer le programme de renforcement des capacités auprès des partenaires sociaux et des décideurs politiques, qui ont été les principaux bénéficiaires des événements régionaux et visites d'étude. Cette évaluation globale vise à analyser les actions par rapport à l'amélioration individuelle perçue de la connaissance et de la sensibilisation aux domaines thématiques sélectionnés (voir ci-dessus), de l'acquisition d'outils et de méthodologies supplémentaires et de la capacité à les appliquer dans le travail quotidien. L'analyse des réponses montre que pour chacun des trois domaines thématiques, les participants ont déclaré posséder désormais des connaissances et des outils supplémentaires (voir le **graphique 3**).

Les réponses indiquent également que la majorité des participants ont approfondi leur connaissance des outils et approches permettant d'accroître l'employabilité des jeunes et des femmes (voir le **graphique 4**).

Graphique 3: Résultats de l'évaluation par domaine thématique (GEMM vous a-t-il permis d'acquérir des connaissances et des outils supplémentaires?)

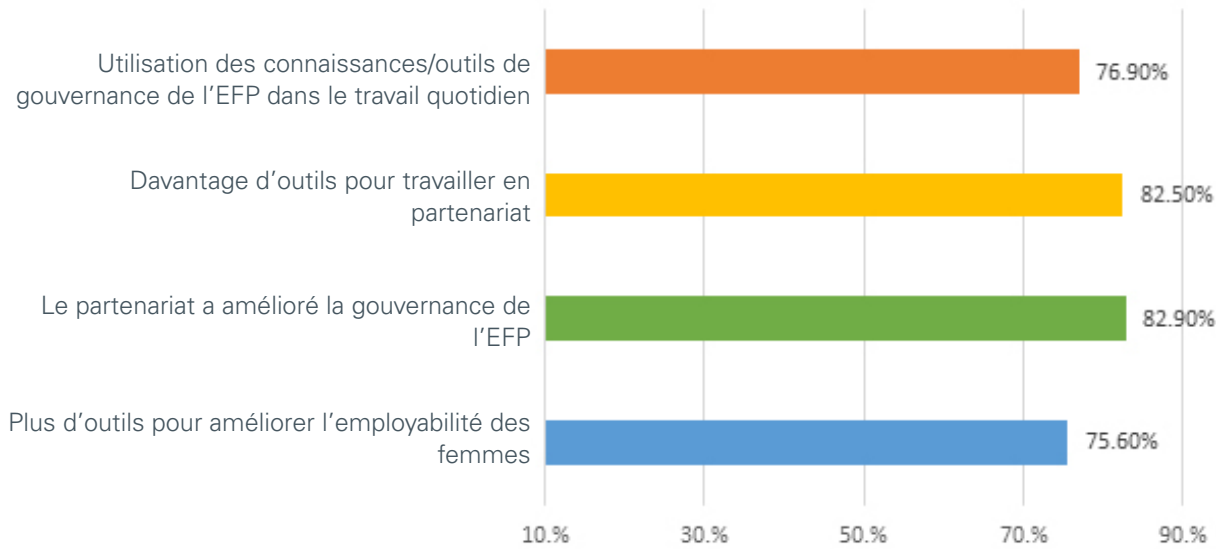


Graphique 4: Sensibilisation accrue aux outils et approches permettant d'améliorer l'employabilité des jeunes et des femmes





Graphique 5: Les résultats globaux de l'évaluation



Les résultats globaux de l'évaluation montrent que le partenariat a amélioré la gouvernance de l'EEP et que les participants se servent des outils acquis dans leur travail quotidien. Une représentation graphique des principaux résultats de l'évaluation est proposée dans le **graphique 5**.

La participation des femmes aux événements de renforcement des capacités devait être de 30 % (indicateur de réalisation du cadre logique). Cet objectif a été atteint sur le plan de la participation globale des femmes, bien que certaines différences aient été observées au niveau des différents pays et événements.

L'analyse des réponses à l'évaluation individuelle et à l'enquête en ligne indique ce qui suit:

- Amélioration des connaissances – La majorité des participants ont déclaré avoir considérablement développé leur connaissance et leur sensibilisation aux domaines thématiques proposés pour les activités de renforcement des capacités. Ces domaines thématiques ont en outre été considérés comme très pertinents. Dans les évaluations des événements régionaux et visites d'étude, les participants ont indiqué que les objectifs avaient été presque entièrement atteints.
- Possibilités de remettre en contexte les pratiques des pays de l'UE et pays partenaires – Les événements de renforcement des capacités GEMM ont fourni des outils et des bonnes pratiques utiles pour les représentants des projets pilotes, utilisables et adaptables au contexte local pendant la mise en œuvre du projet pilote, par exemple des collectes

d'expériences européennes en matière d'assurance de la qualité de l'EEP, l'anticipation et l'adéquation des compétences, et des partenariats et synergies entre l'EEP et les acteurs du monde de l'emploi. La majorité des participants déclarent avoir obtenu des outils supplémentaires pour améliorer leur travail. Toutefois, tous les participants n'étaient pas certains de pouvoir appliquer ces outils dans le travail et le contexte quotidiens.

- Nouvelles perspectives pour l'employabilité des femmes – 91,2 % des participants à l'enquête en ligne ont indiqué que le projet GEMM avait amélioré leur connaissance des outils permettant d'élaborer des stratégies d'amélioration de l'employabilité des femmes.
- Apprentissage et partage mutuels – Ce que les participants ont le plus apprécié dans les événements régionaux et visites d'étude, c'est l'apprentissage et le partage mutuels entre pairs dans la région. Toutes les évaluations ont montré que les participants ont beaucoup appris en discutant de leurs problèmes communs, en écoutant les expériences d'autres pays partenaires ou en étant exposés à des pratiques lors des événements, en particulier les visites d'étude.
- Apprentissage à partir de cas réels – Parmi les différents types d'activités de renforcement des capacités, les visites d'étude, les exercices pratiques, l'exposition à des modèles concrets et les sessions d'échange interactives ont été beaucoup plus appréciés que les présentations théoriques.



- Apprentissage par l'interaction – L'association d'explications brèves et pratiques des principes de base et des différentes approches des grands thèmes du GEMM, et de réflexions et exercices en équipes nationales a permis aux participants de mieux comprendre et de s'appropriier les thèmes et de les remettre en contexte.
- Amélioration et approfondissement de la compréhension de ses propres systèmes d'EFP – Grâce à la vaste analyse, réalisée par les acteurs concernés, de leur propre approche et de leur système de gouvernance multi-niveaux et au recensement des principaux défis et opportunités (notamment via une auto-évaluation, une analyse SWOT, etc.), les acteurs de l'EFP ont indiqué qu'ils comprenaient désormais beaucoup mieux les composants d'un système d'EFP, le rôle des différentes parties prenantes ainsi que le jargon technique utilisé dans le système.
- Perspectives d'avenir – Il s'est avéré très utile d'intégrer aux événements régionaux de renforcement des capacités le débat sur la durabilité des résultats du projet GEMM en général et des projets pilotes en particulier. De cette manière, et grâce à une diffusion bien réfléchie des enseignements tirés tout au long du projet, les participants sont désormais conscients de la nécessité de développer des visions à long terme en matière de réforme et de les intégrer dans leurs projets pilotes ou autres interventions. Suite à ce travail, les projets pilotes ont mis au point des plans de pérennité clairs et concrets.

Recommandations

- Renforcer la coopération Sud-Sud et l'apprentissage mutuel – Les participants ont fait part de la nécessité d'organiser davantage d'activités régionales dans les pays partenaires du GEMM, y compris des visites sur place afin de présenter les bonnes pratiques utiles issues de contextes nationaux similaires.
- Actions plus ciblées et plus longues – Le nombre de domaines thématiques par événement devrait être réduit car les participants ont souvent indiqué que trop peu de temps était consacré à une analyse approfondie et à la discussion de sujets spécifiques. Il a été suggéré de former des groupes sous-régionaux plus restreints afin de permettre aux pays ayant des systèmes et des défis communs de partager leurs expériences.
- Plus de formation – Les participants ont estimé nécessaire de poursuivre le renforcement des capacités afin, notamment, de pouvoir aborder en profondeur les aspects techniques, tels que les

méthodologies relatives à l'analyse des besoins de compétences, à l'orientation professionnelle et à l'assurance de la qualité interne/externe des prestataires de formations.

- Les profils des participants devraient être plus homogènes – L'hétérogénéité des profils des participants a eu une incidence sur leur niveau de compréhension ainsi que sur leur expérience, très différente en fonction des sujets. Elle a également empêché d'assurer un renforcement hautement ciblé des capacités techniques grâce à des formations spécifiques par modules. Les participants ont été renvoyés vers des informations complémentaires pour approfondir davantage les différents sujets.
- La continuité de la participation devrait être mieux assurée – Les participants à chaque événement ont été sélectionnés sur la base de leur connaissance du sujet abordé, ce qui a eu une incidence sur la continuité de la participation de chaque personne au programme entier de renforcement des capacités. La manière dont les connaissances et les outils acquis ont été diffusés auprès des institutions nationales n'a pas toujours été claire et devrait être intégrée au processus pour les prochaines actions similaires.
- Langues – Les principaux documents explicatifs et supports de formation doivent être disponibles en anglais, en français et en arabe.

4.3. Projets pilotes

L'objectif premier des projets pilotes était de contribuer, grâce à des projets innovants, axés sur l'action et menés au niveau local, à la réalisation de l'objectif global du projet GEMM, à savoir l'amélioration de la gouvernance multi-niveaux de l'EFP, en renforçant la pertinence et la qualité de l'EFP afin d'accroître l'employabilité des jeunes et des femmes.

Les projets pilotes ont constitué l'occasion d'expérimenter la gouvernance des pratiques de mise en correspondance de l'offre et de la demande de compétences au niveau local et territorial. Axés sur la sensibilisation des parties prenantes, ils ont mis à profit l'expérience des partenariats actifs et efficaces qui promeuvent le rôle moteur du développement des compétences dans la croissance économique locale et territoriale.

Les projets pilotes GEMM, qui complètent les deux autres activités du projet, ont été sélectionnés par les pays à partir de critères spécifiques (partenariat,

niveau local et priorité au développement des compétences). Si leur finalité initiale était de tester les modèles de gouvernance multi-niveaux à l'échelle locale, ils se sont avérés être des initiatives structurantes suscitant un intérêt accru au niveau national vu leur intégration et leur durabilité.


La plupart des projets ont été conçus et mis en œuvre en coopération avec les partenaires sociaux, les ONG et les organismes gouvernementaux, et certains tiraient parti des résultats de projets antérieurs. Toutes les délégations de l'UE ont participé à l'identification et à la conception des projets pilotes. D'autres organisations internationales ont également été consultées.

Tous les projets sont axés sur l'adéquation des besoins du marché du travail local avec l'offre de formation. Ils ont souligné une réelle nécessité, pour les acteurs locaux et les écoles professionnelles, d'être équipés d'outils leur permettant de mieux connaître les besoins des entreprises en matière de compétences et d'adapter ainsi leur offre afin d'améliorer l'employabilité des jeunes et des femmes.



Vue d'ensemble des projets pilotes

Pays/région	Focalisation	Secteur	Réalisations
Algérie Blida + nationale	Analyse des besoins des entreprises en matière de formation	Multi-sectoriel	Les conseillers du Fonds national pour l'apprentissage et la formation continue (FNAC) ont assuré la formation et l'assistance pour l'élaboration d'une méthodologie, de lignes directrices et d'outils connexes pour l'évaluation des besoins des entreprises en matière de formation et l'élaboration de plans de formation adaptés. Les lignes directrices et outils sont reconnus comme étant un instrument utile pouvant être utilisé par le FNAC ainsi que les autres acteurs impliqués dans les mécanismes de formation continue (par exemple le processus de soumission de demandes de remboursement ou le recensement des besoins de formation des entreprises) et comme des outils prêts à l'emploi dans le cadre des projets actuels ou futurs financés par l'UE.
Égypte Manoufia	Analyse des besoins du marché du travail	Agro-alimentaire	Un partenariat décentralisé a été établi entre des entreprises et des fournisseurs d'EFTP afin de contribuer à une offre d'EFTP pertinente et de haute qualité pour répondre aux besoins du marché du travail dans le secteur agroalimentaire de la région de Manoufia. La méthodologie et les outils développés devraient renforcer la culture de l'analyse des besoins de compétences dans le pays et améliorer le processus d'adéquation des compétences dans les autres secteurs.
Israël Sud	Analyse des besoins du marché du travail et adéquation des compétences	Multi-sectoriel	Renforcement des capacités des acteurs des établissements/prestataires d'EFP à élaborer des stratégies pour le développement des ressources humaines en vue de stimuler le développement socioéconomique du sud d'Israël. Les autorités d'EFP (ministères de l'économie et de l'éducation) visent à créer une plateforme locale institutionnalisée qui rendrait régulièrement compte de l'analyse des besoins de compétences et de leur adéquation au niveau local. Cette plateforme alimentera également les réflexions nationales sur les moyens de créer et de développer des partenariats locaux.
Jordanie Zarka	Analyse des besoins du marché du travail, conception de programmes d'enseignement et étude de suivi	Vente et détail	Soutien des partenaires et acteurs locaux de l'EFP afin d'améliorer leur coopération et d'accroître ainsi l'employabilité des jeunes et des femmes dans le gouvernorat de Zarka. Cette initiative a inclus une analyse des besoins de compétences, la conception/adaptation de programmes d'enseignement fondés sur cette analyse et une étude de suivi dans le secteur du détail. Ce modèle sera reproduit dans d'autres secteurs et gouvernorats.



Pays/région	Focalisation	Secteur	Réalisations
Liban Beyrouth et Mont Liban	Orientation professionnelle	Industriel	Création de bureaux d'emploi et d'orientation, dotés d'un personnel spécifique formé, dans six écoles professionnelles publiques afin de faciliter l'entrée des jeunes diplômés de l'enseignement professionnel sur le marché du travail. Un décret ministériel de mai 2015 officialise le rôle du conseiller pour l'emploi et l'orientation au sein des écoles publiques, ce qui est un signal fort de la volonté du gouvernement d'intégrer cette fonction au niveau national. Douze autres écoles d'EFPP seront dotées d'un bureau d'emploi et d'orientation à l'aide de l'approche GEMM dans le cadre de l'actuel projet de l'UE «CLOSER».
Libye Tripoli	Analyse des besoins du marché du travail	Tourisme	L'objectif de ce projet était de renforcer l'adéquation de l'offre de formation du Collège du tourisme et de l'hospitalité de Tripoli avec les exigences du secteur du tourisme. Compte tenu de la situation en matière de sécurité, le projet a été suspendu après la réalisation des activités préliminaires (analyse des besoins de compétences).
Maroc Tanger-Tétouan	Analyse des besoins du marché du travail et adéquation des compétences	Automobile et logistique	Partenariat local créé dans la région de Tanger-Tétouan afin d'élaborer des outils permettant de recenser les besoins du marché du travail en matière de compétences, de cartographier et d'évaluer l'offre actuelle de formations et de détecter les nouveaux besoins de compétences. Le partenariat local servira de modèle pour concrétiser et mettre en œuvre les commissions régionales de l'EFPP prévues par la récente stratégie d'EFPP. Les outils d'adéquation élaborés seront utilisés dans d'autres régions, notamment via le prochain projet d'aide budgétaire de l'UE.
Palestine Cisjordanie	Étude de suivi périodique des diplômés de la formation professionnelle	Multi-sectoriel	Un système de suivi des diplômés de l'EFPP a été élaboré et testé dans 15 écoles du secteur public, dans les écoles gérées par l'UNRWA et dans différentes ONG. Ce système de suivi devrait être mis en place dans toutes les écoles dans le cadre de l'actuelle surveillance multi-donateurs et multi-acteurs du processus de réforme du système d'EFPP.
Tunisie Gabès	Analyse des besoins de recrutement, formation complémentaire et stages professionnels	Maintenance et construction	Développement des capacités des acteurs locaux afin d'accroître l'employabilité des jeunes dans la région grâce à l'actualisation des compétences ainsi qu'à des stages professionnels offerts à un groupe limité de diplômés de l'EFPP sans emploi. Le modèle de partenariat multi-acteurs pour l'actualisation des compétences et les stages professionnels a été formalisé dans le cadre de GEMM et sera étendu à deux régions grâce à l'aide de l'ETF en 2016, puis à huit régions supplémentaires via le projet de l'UE «IRADA» destiné à faciliter la régionalisation de l'EFPP.

5. Perspectives futures: l'avenir appartient à ceux qui le préparent aujourd'hui

L'équipe du projet GEMM s'est intéressée dès le départ à la durabilité, en étroite collaboration avec les représentants des pays partenaires. Une analyse des résultats de ces réflexions a débouché sur la formulation de propositions concrètes visant à favoriser la durabilité.

Pistes pour assurer la pérennité de la cartographie et du renforcement des capacités de l'EFPP

Les comités nationaux et/ou locaux créés via le projet sont devenus dans la plupart des pays une plateforme de partage des connaissances,

notamment sur la gouvernance multi-niveaux et le suivi des questions liées à l'EFPP. Ces comités devraient continuer à jouer un rôle dans les domaines susmentionnés.

La méthodologie et les outils spécifiques conçus et utilisés pour cartographier la gouvernance de l'EFPP pourraient être utiles à d'autres initiatives nationales ou lancées par des donateurs. Ils pourraient jeter les bases d'une mise à jour régulière de l'analyse de la gouvernance de l'EFPP dans les différents pays. L'ETF a ainsi déjà commencé à diffuser ses rapports, méthodologies et outils en vue de dresser et d'actualiser régulièrement un inventaire général de la gouvernance de l'EFPP dans la région et au-delà.

Pour le renforcement des capacités, en plus de l'utilisation et de l'application, dans chaque pays, des capacités renforcées au niveau institutionnel et

individuel, les idées concrètes formulées en matière de durabilité incluent:

- la communauté GEMM: ce répertoire de documents et d'analyses de la gouvernance de l'EFP pourrait être élargi et ouvert à d'autres pays dans d'autres régions;
- l'élaboration et la mise en œuvre d'une méthodologie sur le renforcement des capacités, afin d'alimenter l'approche globale de renforcement des capacités de l'ETF et de la partager avec d'autres donateurs, d'autres projets de l'UE, d'autres pays partenaires, etc.;
- les programmes de renforcement des capacités et leur évaluation: les résultats pourraient alimenter la réflexion sur les approches de renforcement des capacités et permettre de tirer des enseignements en vue des interventions futures similaires.

Pistes pour assurer la pérennité des projets pilotes

Bien que les résultats des projets pilotes soient diversifiés, un besoin commun de continuité et de pérennisation se manifeste dans l'ensemble des pays. Les moyens et les actions proposés peuvent être regroupés en deux axes principaux:

- l'institutionnalisation des partenariats locaux; et
- l'intégration des résultats au niveau national.

Il convient de considérer que dans la plupart des cas, ces deux axes sont combinés, ce qui signifie que l'institutionnalisation des partenariats inclut leur intégration au niveau national, et vice versa. Les exemples ci-dessous illustrent les principales caractéristiques de la durabilité des projets pilotes.

a. Institutionnalisation des partenariats locaux

Afin de superviser et de coordonner la mise en œuvre des projets pilotes, des comités locaux spécifiques ont été mis en place; conformément aux principes de gouvernance multi-niveaux, ceux-ci rassemblaient tous les acteurs pertinents et concernés. Ces comités locaux multi-acteurs ont été créés en coordination avec les comités nationaux afin que leur composition soit la plus similaire possible. Les comités locaux incluent des représentants locaux des autorités et des partenaires sociaux ainsi que d'autres partenaires concernés, en fonction du projet (prestataires d'EFP, entreprises locales, etc.). Le travail des comités locaux était régulièrement communiqué au comité national lors de réunions de travail ainsi

qu'à l'occasion des grands événements des projets pilotes (présentation et diffusion des résultats). Tout au long de la mise en œuvre du projet GEMM, ces comités ont progressivement soulevé de l'intérêt et consolidé l'engagement.

La mise en œuvre de certains projets pilotes a montré que l'institutionnalisation nécessitait de mettre en place des mécanismes et des actions spécifiques pour aboutir à un modèle de partenariat durable. Elle requiert également la volonté des gouvernements centraux de donner plus de place aux partenariats locaux afin que ceux-ci soient actifs et efficaces.

À ce jour, les priorités identifiées par les acteurs locaux comprennent: (i) l'élargissement de la participation à d'autres acteurs pertinents; (ii) la mise en place d'outils tels que des observatoires; et (iii) l'obtention d'un soutien au développement des capacités. Deux pays s'orientent clairement dans cette voie: le Maroc et la Tunisie. Cela pourrait être lié au processus de décentralisation de l'EFP et de l'emploi actuellement en cours dans ces pays.

En outre, dans ces deux pays, l'UE a décidé d'effectuer un suivi et de continuer à développer l'expérience concrète des projets pilotes par le biais de projets bilatéraux structurants.

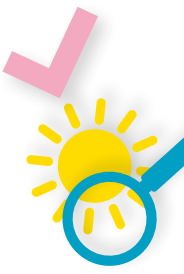
En Algérie, compte tenu de la couverture nationale et de l'importance du projet pilote, d'autres discussions sont en cours entre les autorités européennes et nationales afin de trouver des possibilités d'utiliser les réalisations des projets (par exemple dans le cadre du programme AFEQ – Adéquation formation-emploi-qualification – financé par l'UE).

Israël entend créer, sur la base du projet pilote, une plateforme locale institutionnalisée qui rendrait régulièrement compte de l'analyse des besoins de compétences et de leur adéquation au niveau local. Cette plateforme alimentera également les réflexions nationales sur les moyens de créer et de développer des partenariats locaux.

L'Égypte pourrait également emprunter cette voie, bien qu'une analyse supplémentaire soit nécessaire.

b. L'intégration/application des résultats du projet pilote à l'échelle nationale

L'intérêt et la valeur reconnue des méthodologies, outils et produits élaborés par le biais des projets pilotes a débouché sur plusieurs propositions visant à généraliser leur utilisation au niveau national ou à l'élargir à d'autres localités.



Dans le cas de la Jordanie, l'organisme de formation professionnelle au sein duquel opère l'institut de formation de Zarka prévoit de proposer la formation élaborée dans d'autres villes où une demande de vendeurs qualifiés a été recensée. Par ailleurs, le centre national pour la mise en valeur des ressources humaines a officiellement demandé à l'ETF l'autorisation d'utiliser les supports du projet dans son projet de réadaptation des diplômés des collèges communautaires.

Au Liban, le projet pilote a soutenu la mise en place de bureaux d'emploi et d'orientation dans six écoles professionnelles publiques. Pour la première fois, un décret ministériel a été publié afin de créer la fonction d'agent de bureau d'emploi et d'orientation. Cette décision crée un cadre juridique permettant d'intégrer cette fonction dans toutes les écoles d'EFPP du pays, et des donateurs ont déjà exprimé leur intérêt à poursuivre l'initiative. Une composante d'un projet financé par l'UE (CLOSER) comprend des activités spécifiques pour intégrer et consolider les services des bureaux d'emploi et d'orientation.

En Palestine, le projet pilote a élaboré un modèle et des outils pour le suivi socioprofessionnel des diplômés (logiciel libre) à tous les niveaux du système d'enseignement, y compris l'EFPP. Le projet est déjà inscrit dans le système national de contrôle et d'évaluation de l'EFPP. En 2007, le modèle sera intégré dans toutes les écoles d'EFPP grâce au soutien de l'ETF, de la GIZ et de la Coopération technique belge (CTB).

Parallèlement aux réalisations du projet mentionnées ci-dessus, l'expérience du projet GEMM a permis d'en tirer des enseignements importants.

6. Conclusions et recommandations

Afin d'accroître la participation verticale et la coordination horizontale des acteurs de l'EFPP dans les processus décisionnels y afférents, il est important de renforcer et de soutenir les partenariats locaux. Ceux-ci peuvent améliorer l'efficacité et l'utilité de la mise en œuvre des politiques gouvernementales (nationales) en impliquant différents acteurs et, à tout le moins, en utilisant les informations et retours d'informations des acteurs du secteur privé et du secteur tertiaire afin de mieux orienter et contrôler les processus décisionnels nationaux.

Les parties prenantes ont pu prendre bonne connaissance des défis et opportunités de leur système de gouvernance de l'EFPP, que ce soit via une auto-évaluation ou en apprenant de leurs pairs (grâce au rapport transnational/à l'analyse

comparative et aux discussions lors des événements régionaux).

La cartographie et l'analyse de la gouvernance de l'EFPP, riches en informations, aident les décideurs politiques à mieux connaître leurs systèmes et ceux des autres et à s'informer sur les autres activités du projet (programme de renforcement des capacités et projets pilotes).

Toutefois, le(s) rapport(s) d'analyse et de cartographie n'ont pas abordé suffisamment des questions telles que l'inégalité des genres, bien que celle-ci soit considérée comme un problème majeur dans la région, notamment en ce qui concerne l'entrée sur le marché du travail et les opportunités professionnelles des jeunes femmes. Cela s'explique principalement par la disponibilité limitée de données ventilées par genre, également liée à la perception globalement faible, dans les pays concernés, de l'inégalité de genre comme étant un problème. Disposer d'un panorama clair des défis et opportunités en matière de gestion de l'égalité des genres dans la promotion de l'emploi aurait permis de recenser plus concrètement les besoins de renforcement des capacités dans ce domaine et de proposer des actions et expériences concrètes dans le cadre des projets pilotes.

Le processus de gouvernance multi-niveaux et multi-acteurs devrait être transparent, inclusif et participatif et caractérisé par un continuum entrepreneurial partagé par les individus, les communautés et les institutions dans le contexte des politiques publiques.

La gouvernance locale et territoriale est un processus de longue durée nécessitant un soutien politique fort, continu et à long terme. De grands investissements ont été consentis afin d'impliquer activement les autorités locales et les acteurs de l'EFPP dans l'identification et la formulation des activités du projet, dans leur mise en œuvre et leur diffusion ainsi que dans la planification de la durabilité et de la reproduction des résultats du projet. L'expérience a montré qu'il était extrêmement important de sensibiliser en permanence les partenaires sociaux locaux sur l'importance d'investir dans le développement des compétences afin de contribuer à la croissance socioéconomique dans la région et à la compétitivité des entreprises et des secteurs. Le développement territorial doit être intégré et étendu à tous les acteurs intervenant dans le développement des ressources humaines (y compris les universités et les institutions de recherche) et combiner les approches bottom-up et top-down construites sur un partenariat solide.

Les projets pilotes ont permis aux décideurs politiques nationaux de mieux comprendre les problèmes, le contexte et les possibilités qui caractérisent la gouvernance de l'EFP au niveau local ou territorial, surtout en ce qui concerne les efforts visant à adapter l'offre d'EFP aux besoins du marché du travail local. L'expérience acquise grâce aux projets indique clairement qu'une gouvernance locale accrue en matière d'EFP nécessite davantage de flexibilité au niveau central ainsi qu'une plus grande autonomie et capacité des acteurs locaux ou régionaux.

L'implication des décideurs et dirigeants politiques dès le début et dans toutes les phases des projets pilotes permet d'améliorer leur mise en œuvre et, surtout, l'impact et la durabilité de leurs résultats. Par ailleurs, mobiliser les dirigeants est particulièrement important pour obtenir des résultats et construire à partir de ceux-ci.

La plupart des projets pilotes ont réussi à mettre au point et à expérimenter des outils et méthodologies aidant les acteurs à analyser et à réduire les écarts entre l'offre et la demande locales de compétences. Dans plusieurs cas, ils ont pu convaincre les acteurs concernés de soutenir le projet ou les dirigeants nationaux de diffuser et appliquer les résultats à d'autres régions.

La plupart des projets pilotes ont appris, par la pratique, qu'une meilleure compréhension des besoins en matière de compétences et de l'écart existant entre l'offre et la demande était une condition préalable à un bon développement économique régional. Les partenariats créés au niveau local ont appris qu'il était important d'améliorer l'information sur le marché du travail pour permettre les échanges entre acteurs.

Enfin, l'approche de partenariat multi-niveaux utilisée pour formuler des propositions de projets lors de la phase de conception des projets pilotes a donné lieu à des initiatives adaptées aux stratégies innovantes de réforme au niveau national. Le soutien au niveau national améliorera la durabilité des partenariats locaux, favorisera la complémentarité des actions et débouchera éventuellement sur des réformes durables.

Pour le renforcement des capacités du projet GEMM et la création de réseaux, une approche flexible a été adoptée, consistant à élaborer dans un premier temps un vaste programme fondé sur les résultats de la cartographie et sur une analyse des besoins des participants du projet représentant les principaux acteurs de l'EFP.

Tout au long de la mise en œuvre du projet, le programme a fait l'objet d'un suivi permanent et ses résultats ont été évalués en continu. Le projet a ainsi été proactif et a pu s'adapter à l'évolution de la situation et des besoins des parties prenantes.

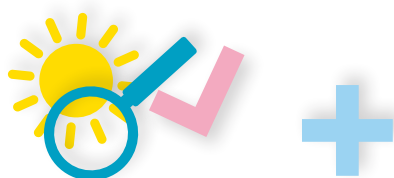
Pour les actions de renforcement des capacités, l'expérience pratique et la progression des projets pilotes ont énormément contribué à l'approche de l'apprentissage par la pratique retenue par le projet GEMM.

L'expérience des visites d'étude a montré qu'il était plus utile et pertinent, dans un contexte régional, de tirer des enseignements des pratiques et approches des pays de la même région, dont les contextes et défis sont similaires. Par exemple, les participants marocains à la visite d'étude à Casablanca ont démontré que des solutions de gouvernance tripartites étaient bien possibles et que l'État marocain pouvait lancer et financer de nouveaux modèles de gouvernance de l'EFP.

Les interventions régionales peuvent apporter une valeur ajoutée dans la lutte contre le chômage des jeunes. La capitalisation, l'appropriation et l'impact sur les systèmes et politiques nationaux sont souvent mentionnés par les pays partenaires comme posant un problème dans les initiatives régionales. Cela s'explique sûrement, entre autres choses, par le fait que les pays participants n'avancent pas tous au même rythme et que leurs besoins peuvent être très différents.

Le projet GEMM confirme qu'en cas d'approche régionale, les pays ne doivent pas tous être traités de la même manière. Il faut abandonner l'ambition de faire avancer tous les pays en même temps et adopter des approches flexibles et adaptées au contexte, même dans le cadre d'interventions à caractère plus international. Cette approche à géométrie variable doit également être appliquée à la lutte contre le principal problème de la région, à savoir le chômage des jeunes.

Si l'assistance bilatérale reste essentielle, les interventions régionales peuvent apporter une valeur ajoutée en abordant les problèmes sous un autre angle et ainsi compléter l'aide apportée aux différents pays. Plusieurs raisons justifient cette approche, comme les économies d'échelle, les échanges de bonnes pratiques et l'apprentissage par les pairs, l'implication des plateformes régionales existantes et des représentants d'initiatives en cours, l'élaboration de nouveaux outils pour l'application transnationale, l'amélioration de l'accès au financement, l'accroissement de la visibilité des



politiques de l'UE, l'investissement dans l'emploi des jeunes dans la région, etc. Pour poursuivre la coopération Sud-Sud, les partenaires devraient être identifiés au niveau local, national et international. La conférence de clôture a révélé le grand intérêt des parties prenantes à continuer les échanges d'approches, de méthodologies et d'outils utilisés dans les systèmes de formation professionnelle et d'emploi dans la région.

Enfin, si des mesures spécifiques peuvent avoir un impact local sur l'employabilité des femmes et des jeunes, une stratégie régionale plus vaste sera nécessaire à court et long terme pour lutter

véritablement contre les grands obstacles entravant l'accès de ces groupes aux possibilités d'emploi et leur acquisition de compétences dans la région. Pour appuyer ce processus de changement initié par le projet GEMM, il a été conclu que les efforts et engagements de toutes les parties prenantes doivent être poursuivis pour la mise en œuvre des recommandations ci-dessus tout en améliorant la coordination et la cohérence entre les initiatives nationales et régionales (inter-pays).



Annexe: Description succincte des projets pilotes: travailler ensemble, apprendre pour la vie

À partir des résultats et des recommandations issues de l'analyse de la gouvernance de l'EFPP et à l'aide de critères de sélection spécifiques (partenariat, niveau local et priorité au développement des compétences), les comités nationaux GEMM ont formulé des propositions de projets.

Afin d'adapter les projets pilotes aux besoins spécifiques des pays, les comités nationaux GEMM ont organisé des ateliers et des discussions de groupe avec le soutien de l'ETF pour définir les composantes et les partenaires de ces projets. Dans un deuxième temps, les propositions de projets ont été reprises par les acteurs de l'EFPP au niveau local afin d'en valider les activités et de les mettre en œuvre.

Algérie – Adapter la formation aux besoins réels du marché du travail

L'enseignement et la formation professionnels en Algérie sont traditionnellement pilotés par une planification nationale plutôt que par les demandes locales réelles. Les changements croissants du marché du travail requièrent désormais une collaboration plus étroite entre les prestataires locaux de formation et les entreprises, afin d'adapter plus précisément les opportunités de formation aux besoins réels du marché du travail local.

Le ministère algérien chargé de l'enseignement et de la formation professionnels gère un organisme public doté de conseillers qui entretiennent et améliorent le lien entre les formateurs et les employeurs. Il s'agit du Fonds national pour l'apprentissage et la formation continue, ou FNAC. Le projet pilote GEMM algérien ciblait principalement les 13 conseillers du FNAC.

Initialement centré sur la région de Blida, dans le nord du pays, le projet a aidé les conseillers du FNAC à élaborer une méthodologie et des lignes directrices pour évaluer les besoins de formation des entreprises, ainsi que des outils pour traduire ces besoins en plans de formation.

Le projet a été coordonné par le FNAC en étroite collaboration avec le ministère de l'EFPP. Les entreprises ont participé à l'expérimentation de la méthodologie ainsi que des outils pour l'analyse des besoins de formation.

La méthodologie et les outils ont été testés localement, puis ajustés et adaptés afin de les rendre plus généralement applicables à plus grande échelle, au niveau national. Cette démarche s'inscrit dans le cadre du plan de développement du FNAC, qui prévoit des relations plus étroites avec les entreprises locales, un développement décentralisé de la formation et l'établissement d'agences locales d'orientation et d'assistance dans l'ensemble du pays.

L'application des résultats du projet dans tout le pays nécessite désormais la validation du ministère de l'EFPP (toujours en instance au moment de la rédaction de ce document).

Égypte – Des réponses locales à une fragmentation nationale

Le projet pilote GEMM égyptien portait sur l'EFPP dans le secteur agroalimentaire de la région de Monufia, au nord-ouest du Caire.

Le projet visait à établir une large plate-forme de coopération, rassemblant les ministères de l'éducation, les partenaires sociaux, les observatoires nationaux et régionaux du marché du travail et les prestataires de formation. Son objectif consistait à établir un partenariat régional afin d'identifier les besoins et les pénuries de compétences dans l'emploi agroalimentaire et de trouver les moyens d'y répondre. Les principaux enseignements tirés de l'analyse ont été utilisés afin de dispenser des formations dans certaines écoles techniques du secteur agroalimentaire, afin d'adapter leurs programmes et processus aux besoins du marché du travail.

L'objectif d'une coopération élargie a révélé de nombreux défis résultant de la fragmentation de l'enseignement et de la formation en Égypte. Il a été difficile de parvenir à une coopération entre les institutions nationales. Une étude couvrant le secteur agroalimentaire de la région de Menoufia a été abandonnée lorsqu'il s'est avéré impossible d'accéder aux données existantes pour des raisons de procédure. Ce fait a permis de mettre un autre problème en lumière: la plupart des données nécessaires à l'analyse du marché du travail existent, mais sont recueillies et gérées par différents organismes qui n'ont pas l'habitude de les échanger entre eux.

Si la fragmentation nationale comportait des défis, la coopération locale engagée par le biais du projet a réellement été très encourageante. L'observatoire régional de Sadat City a soutenu le projet pilote dès le départ. L'association locale des investisseurs a contribué à établir des liens avec les entreprises

sélectionnées pour une enquête sur les besoins de formation. Elle a également soutenu la réalisation de cette enquête. Cette assistance a été accordée de manière totalement bénévole. Ce soutien local important a constitué un bon argument pour la promotion des processus de décentralisation. La coopération locale est à même de tirer parti de l'engagement personnel, ce qui peut permettre d'outrepasser efficacement les limites dues aux hésitations institutionnelles.

Israël – Formaliser le partenariat

En Israël, de nombreux employeurs estiment qu'il est difficile de recruter des professionnels de niveau intermédiaire pour pourvoir les postes vacants existants. La situation est pire dans le sud du pays, qui est plus pauvre que les autres régions et affiche un taux de chômage plus élevé. Il existe des postes vacants, mais les écoles d'EFP existantes ne peuvent pas répondre à la demande, en partie en raison de l'écart qui sépare l'enseignement dispensé dans les écoles et les besoins du marché du travail. À cela s'ajoute la conséquence que les écoles professionnelles ne jouissent pas d'une très bonne réputation.

Le projet GEMM israélien a entrepris de s'attaquer à ce problème en augmentant la participation de tous les partenaires du marché du travail à l'enseignement. Le projet a été mené sous la forme d'un essai local autour des villes d'Ashdod, de Be'er Sheva et d'Ashkelon, mais il a été conçu de manière à pouvoir être reproduit dans d'autres régions du pays, et il le sera probablement.

Le projet s'articulait principalement autour d'un comité national d'EFTP, créé dans le but de coordonner et de formaliser le partenariat entre les autorités, les partenaires du marché du travail et les écoles.

Les partenaires du projet ont d'abord entrepris de recueillir des informations sur les disparités entre la demande et l'offre sur le marché du travail. En Israël, les statistiques sont nombreuses mais ne sont pas toujours appropriées; les données existantes ont donc été complétées à l'aide d'enquêtes locales menées auprès des employeurs ainsi que des directeurs et enseignants d'établissements professionnels. Parallèlement, le projet a établi une cartographie des structures d'EFTP existant dans le sud du pays.

L'une des principales conclusions de ces actions était que la majorité des pénuries de compétences concernaient les professions intermédiaires et techniques dans les secteurs traditionnels, plutôt que les professions exigeant un niveau d'études supérieur. Le projet pilote a montré que la pertinence de l'EFTP sur le marché du travail en Israël (plus particulièrement dans le sud du pays) devait être améliorée, et que les meilleurs outils pour y parvenir semblaient être des mesures politiques favorisant une coopération plus étroite entre l'enseignement et l'industrie.

Les résultats préliminaires du projet pilote ont été présentés lors d'un atelier national en décembre 2015. Ces résultats ont suscité une grande discussion sur les éléments probants nécessaires pour éclairer les réformes d'EFTP en Israël; le comité national a donc décidé de tenir une réunion ultérieurement, un mois plus tard, réunion lors de laquelle il a été décidé de poursuivre le projet pilote en autofinancement.

De nombreux enseignements ont été tirés de ce projet modeste, mais efficace. Le plus notable d'entre eux est qu'il est important que la gouvernance de l'EFP officialise le partenariat entre tous les acteurs, en rassemblant non seulement les écoles et les partenaires du marché du travail, mais aussi les autorités pédagogiques locales et nationales.

Jordanie – Lutter contre le chômage des femmes

En Jordanie, plus de 60 % des demandeurs d'emploi ont moins de 25 ans. De fait, le chômage des jeunes est l'un des principaux problèmes auxquels est confronté le pays, soit parce qu'il n'y a pas de travail, soit parce que les demandeurs d'emploi ne sont pas suffisamment qualifiés pour occuper les postes vacants existants.

C'est ce dernier cas qui prévaut dans le secteur du commerce de détail du gouvernorat de Zarka, à l'est de la capitale Amman. Le projet GEMM a entrepris de mieux faire correspondre la formation aux besoins réels du secteur du commerce de détail en favorisant une coopération plus étroite entre les employeurs et les formateurs locaux.

En Jordanie, les programmes de formation sont normalement planifiés, conçus et évalués de manière centralisée par la société pour la formation professionnelle (Vocational Training Corporation, VTC), qui gère un réseau d'écoles d'EFTP dans l'ensemble du pays. Un réseau collaboratif de gouvernance a ainsi été mis en place, regroupant non seulement des acteurs locaux, mais également tous les organismes nationaux concernés. Un comité de projet local a pris la direction du projet, piloté par un comité national GEMM composé de représentants issus de toutes les institutions concernées du secteur public et d'un certain nombre d'organisations internationales. Le comité de projet local était constitué d'employeurs locaux



dans le secteur du commerce de détail, de la Chambre de commerce de Zarka, de la municipalité et de l'institut de formation de Zarka.

Le réseau a élaboré un programme de formation à la vente au détail. Si ce programme se fonde sur des normes nationales existantes, celles-ci ont été validées, pour leur pertinence locale, par des employeurs et des travailleurs locaux expérimentés à l'aide d'un questionnaire d'analyse des besoins de formation élaboré par le bureau de l'OIT à Amman. Ensuite, le projet GEMM a opté pour un programme combiné associant la formation en milieu scolaire et les stages en entreprise.

Le programme pilote de formation en milieu scolaire de quatre mois était dispensé dans l'atelier de commerce de détail de l'institut de formation de Zarka, à l'aide de supports pédagogiques également élaborés par le biais du projet. Il a été suivi d'une formation sur le terrain supervisée de deux mois, dans des magasins et entreprises locaux, conformément à la méthodologie d'apprentissage de la VTC. Sur les 19 premiers stagiaires, 17 étaient des femmes.

Enfin, l'efficacité du programme de formation a été validée par un suivi socioprofessionnel. Fondé sur la méthodologie de l'ETF pour les suivis socioprofessionnels, ce suivi analyse si les stagiaires ont trouvé un emploi pouvant être relié à leur formation et si la formation les a bien préparés au métier. Bien que l'étude ait été réalisée six mois après la remise des diplômes (soit trop tard pour tirer de véritables conclusions sur la qualité de la formation et sa pertinence pour le marché du travail), elle a tout de même mis en lumière certains points à améliorer, notamment en matière d'information et d'orientation professionnelle, afin de permettre aux étudiants et à leurs parents de faire des choix en toute connaissance de cause, ainsi que la nécessité de se concentrer davantage sur les compétences non techniques.

L'un des principaux enseignements du projet est que la réforme de la gouvernance et de la gestion des établissements de formation professionnelle nécessite un renforcement des capacités du personnel d'encadrement local, ainsi qu'une volonté politique de déléguer plus de pouvoirs.

Liban – Guider les étudiants vers l'emploi

Jusqu'au début du projet GEMM, les écoles publiques libanaises d'EFP n'avaient que peu de possibilités pour faciliter la transition de leurs élèves de l'école vers le monde du travail. Une orientation et des conseils professionnels adéquats, étayés par les études actuelles du marché du travail, peuvent aider les étudiants à choisir des filières de formation correspondant aux compétences et aux métiers qui sont demandés.

Un récent projet élaboré par l'agence de développement française IECD a réussi à mettre en place des bureaux d'orientation professionnelle dans des écoles privées libanaises d'EFP. Cette initiative a reçu un accueil si favorable que le projet GEMM libanais a cherché à la reproduire dans les écoles publiques.

Le projet a été réalisé en étroite collaboration avec le ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur (DG VTE), et la Chambre de commerce, d'industrie et d'agriculture de Beyrouth et du Mont Liban a aidé à établir le contact avec les entreprises. L'Office national pour l'emploi a également été impliqué; il a manifesté son intérêt à contribuer à l'initiative et devrait utiliser et consolider les données collectées par les écoles.

Six écoles pilotes ont été identifiées pour l'essai. Dans ces écoles, un agent d'orientation professionnelle a été nommé par le ministère. Ces agents ont suivi des formations en orientation professionnelle, à l'utilisation des outils et des techniques de placement, aux études de marché et à l'analyse des besoins locaux, ainsi qu'en techniques de communication.

Les agents d'orientation ont sélectionné et contacté les entreprises locales, et ont identifié leurs besoins en recrutement pour les métiers spécifiques ainsi que les profils de compétences correspondant à ces métiers. L'une de leurs missions régulières consistera à mettre à jour et à étoffer ces informations grâce aux retours d'information des entreprises. Ils utiliseront ces informations pour aider les étudiants à effectuer leurs choix d'orientation professionnelle et pour mettre en adéquation les postes vacants et les candidats.

Le ministère a jeté les bases d'un élargissement du réseau des bureaux d'orientation professionnelle en élaborant un cadre juridique, en nommant officiellement les agents avec une description de poste bien définie et en établissant un bureau de coordination au sein du ministère. Le plan à long terme vise à mettre en place des bureaux d'orientation professionnelle dans toutes les écoles.

Maroc – Relier les éléments probants locaux à la politique nationale

Le système d'EFP marocain est centralisé et contrôlé par des organismes du gouvernement national qui assument traditionnellement un rôle majeur dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques.



Récemment, les acteurs impliqués du secteur public et du secteur privé se sont unanimement accordés sur le fait que la gouvernance de l'EFP devait être améliorée, qu'il fallait établir des partenariats plus étroits et plus significatifs et que l'ensemble du système devait devenir plus efficace et plus réactif.

Le projet GEMM du Maroc s'est appuyé sur ce consensus croissant pour mettre en place un réseau officiel de gouvernance collaborative comprenant tous les principaux acteurs locaux dans une région géographique donnée et dans deux professions particulières. Le réseau a été habilité à examiner la pertinence locale des possibilités actuelles de formation et à les améliorer. Par la suite, les expériences acquises au cours du projet ont été traduites en un recueil de bonnes pratiques pouvant être utilisé ailleurs dans le pays.

Le projet s'est établi dans la région de Tanger-Tétouan et a limité son champ d'action à l'industrie automobile et à la logistique. Un partenariat local étendu entre les acteurs publics et privés était soutenu par un comité national de projet d'une même ampleur. Ensemble, ils ont veillé à ce que les objectifs identifiés soient atteints.

Le projet a élaboré des outils pour identifier les besoins de compétences du marché du travail, cartographier et évaluer l'offre de formation actuelle et renforcer les liens entre cette offre de formation et les besoins de compétences identifiés. Ces derniers couvraient également explicitement les nouveaux besoins émergents de compétences. L'étude pilote a beaucoup utilisé les méthodes d'analyse des besoins de compétences qui avaient déjà été élaborées et testées au Maroc, telles que l'approche sectorielle des besoins de compétences adoptée par le Département de la formation professionnelle.

Ces travaux ont démontré des lacunes difficiles à ignorer, telles que le besoin d'une meilleure formation aux fonctions de surveillance et d'encadrement intermédiaire, et le besoin de formations supplémentaires aux compétences non techniques et à la gestion de la qualité.

La mise en place d'un groupe de travail régional a amélioré la communication et la collaboration entre tous les acteurs en matière de formation, d'analyse des besoins de compétences et d'emploi. Ces travaux ont clairement montré que le partenariat est un outil précieux pour la gouvernance en matière d'EFTP, qu'elle soit locale ou nationale. Toutefois, un partenariat ne peut fonctionner sans engagement politique, étant donné que les partenariats ne peuvent atteindre leurs objectifs que s'il existe une volonté politique claire de reconnaître les éléments probants qu'ils produisent et d'agir en fonction de ceux-ci.

Le projet a également démontré le besoin de développer les capacités des partenaires qui ont des intérêts réciproques importants dans leurs activités respectives, tels que les formateurs et les employeurs, mais qui n'ont pas l'habitude de collaborer.

Les parties prenantes nationales devront apporter un soutien concret aux évolutions nationales. Une communication efficace entre les niveaux national et local sera nécessaire, et la participation des partenaires du secteur public comme du secteur privé doit s'effectuer sur une base officielle et permanente, et être inscrite dans la législation.

Palestine – Un suivi pour le progrès

Le système d'enseignement et de formation palestinien fait à présent l'objet d'une réforme structurelle sans précédent à tous les niveaux. L'un des objectifs essentiels de ce processus de réforme est de mieux faire correspondre l'enseignement dispensé dans le système d'enseignement et de formation avec les besoins du marché du travail et de la société. Pour déterminer si cet objectif est atteint, il convient de suivre attentivement la manière dont les étudiants diplômés réussissent leur entrée sur le marché du travail. Le suivi des étudiants après l'obtention de leur diplôme s'est révélé un outil efficace à cet effet, mais les études de suivi socioprofessionnel n'ont jamais été utilisées à l'échelle nationale en Palestine. Le projet GEMM a cherché à les introduire, à former à leur utilisation, et, surtout, à aider les personnes à agir en fonction des résultats de ces études.

Pour apporter au projet le soutien nécessaire, non seulement dans les écoles, mais également de la part des autorités décisionnelles, il a été administré par le biais d'une double structure, avec un comité central composé de représentants des ministères et d'acteurs sociaux, qui faisait office de comité directeur, et un comité de projet comprenant des représentants des 15 établissements qui ont piloté le plan de suivi du projet, chargé quant à lui de la mise en œuvre effective.

Les écoles (15) ont élaboré des bases de données contenant les coordonnées des étudiants qui obtiendront leur diplôme en 2016, tandis que le projet a développé son système de suivi des diplômés sur la base des modèles existants élaborés conjointement par l'ETF, le Cedefop et l'OIT. Les modèles ont été adaptés et traduits en arabe. Les deux groupes ont bénéficié d'une formation intensive au développement des capacités. Les ateliers ont aidé les personnes travaillant dans le domaine à comprendre la conception d'une enquête, les thèmes de suivi et d'évaluation et l'utilisation des objectifs et des indicateurs, et à accroître

leur capacité à élaborer des politiques, fixer des objectifs et réaliser des études analytiques. Avec le soutien de l'ETF, des experts informatiques ont développé le système de suivi en ligne.

Les premiers résultats devraient arriver après la remise des diplômes 2016. Ils seront transmis aux responsables politiques dans les ministères concernés afin que ces personnes puissent utiliser ces résultats en prenant des décisions sur l'adaptation des cursus existants et l'introduction de nouveaux programmes. Les résultats aideront également les directeurs d'école et les responsables d'établissements d'EFTP à identifier les domaines problématiques qui nécessitent une coopération plus étroite avec les entreprises locales et les institutions du marché du travail.

Le projet pilote GEMM est étroitement lié à un projet plus large, auquel participe également l'ETF, et grâce auquel un système de suivi et d'évaluation de l'EFTP a été introduit en Palestine. Les résultats du projet GEMM seront intégrés à ce système et le modèle sera progressivement mis en œuvre dans tous les établissements d'enseignement d'EFTP palestiniens, afin de fournir un retour d'informations permanent sur la transition de l'éducation à l'emploi. Par la suite, le système de suivi devrait être associé à un système plus large d'information sur le marché du travail, ou intégré à celui-ci.

Tunisie – Faire fonctionner les partenariats régionaux

Depuis les années 90, les réformes du système d'EFP tunisien se sont concentrées sur l'élaboration d'une approche de l'enseignement et de la formation fondée sur les compétences, le début d'une démarche d'apprentissage tout au long de la vie et une importance croissante accordée à l'assurance qualité. Aujourd'hui, l'un des principaux défis à relever consiste à confier plus de responsabilités aux prestataires de formations et de services publics pour l'emploi, afin d'impliquer davantage les employeurs locaux et les partenaires sociaux dans l'amélioration de l'employabilité des diplômés de l'EFP.

Dans un pays et un système construits autour d'une planification et d'une structure de commandement centrales, cela n'est pas aisé. Loin du gouvernement central, dans les écoles et au sein des autorités locales, les personnes manquent simplement de la capacité de répondre de manière plus pro-active aux besoins locaux, ce qui rend les autorités centrales moins susceptibles de déléguer des pouvoirs. Pour rompre ce cycle, le renforcement des capacités est nécessaire.

Le projet GEMM en Tunisie a été conçu dans le but de renforcer les capacités institutionnelles et de créer des partenariats qui permettront de trouver un emploi aux diplômés de l'EFP. Pour ce faire, des structures de partenariat locales et nationales parallèles ont été créées afin d'accroître l'employabilité des jeunes dans deux secteurs d'une même région: Gabès, sur la côte méditerranéenne, dans le centre du pays. Les secteurs considérés sont ceux du BTP (bâtiment et travaux publics) et de la maintenance.

En étroite collaboration avec l'ETF, le groupe de partenariat local constitué avec les partenaires sociaux, les offices pour l'emploi, les prestataires de formations et d'autres acteurs a réalisé une analyse minutieuse des besoins du marché du travail, axée sur les possibilités d'emploi, dans les secteurs de la construction et de la maintenance. Une formation adaptée a ensuite été mise au point et dispensée par les partenaires experts en formation professionnelle.

Comme mentionné plus haut, le développement des capacités était l'une des pierres angulaires du projet. Un objectif important des activités de formation et d'accompagnement concernait la Direction régionale de la formation professionnelle et de l'emploi, qui devait gérer le projet au niveau local. Ces activités ciblaient également les conseillers en formation et en orientation professionnelle, les conseillers en apprentissage et les responsables des ressources humaines des établissements et entreprises, qu'il fallait former aux méthodologies visant à identifier les besoins de compétences et à traduire ceux-ci en besoins de formation.

Le projet a mis en place une initiative pilote de formation et d'apprentissage pour les demandeurs d'emploi. Cette initiative comprenait l'identification d'un groupe cible de demandeurs d'emploi et l'analyse de leurs qualifications, puis la mise en place d'une formation pertinente, à la fois aux compétences techniques et non techniques, fondée sur les besoins réels du marché du travail local. Les demandeurs d'emploi ont bénéficié d'une formation, d'une orientation et d'un soutien sur mesure qui leur ont permis d'obtenir un emploi dans des métiers spécifiques où les employeurs avaient identifié des postes vacants. L'analyse du marché du travail et la formation réalisées par le biais du projet pilote régional ont permis, en rassemblant employeurs et demandeurs d'emploi, d'obtenir des résultats innovants et concrets.

Le modèle de partenariat développé était suffisamment générique pour être reproduit dans d'autres régions. En effet, si le contact entre différents secteurs peut être établi, d'autres industries pourraient également en bénéficier. Afin de permettre à d'autres d'utiliser plus facilement les résultats positifs du projet, une fiche d'information décrivant l'approche du projet en vue de son adaptation et application dans d'autres régions ou secteurs a été préparée.



L'ETF est une agence de l'UE qui aide les pays en développement ou en transition à exploiter le potentiel de leur capital humain par la réforme de leurs systèmes d'enseignement, de formation et du marché du travail, dans le cadre de la politique des relations extérieures de l'UE.

Site Web: www.etf.europa.eu

Twitter: www.twitter.com/etfeuropa

YouTube: www.youtube.com/user/etfeuropa

Facebook: www.facebook.com/etfeuropa